

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ВЛАДИМИРСКАЯ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
очной формы обучения, группы 05001334
Косаревой Елизаветы Викторовны

Научный руководитель
к.б.н., доцент
Жиленко В.Ю.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Формирование конкурентных преимуществ в современных условиях ведения бизнеса.....	6
1.1. Понятийный аппарат теории конкуренции.....	6
1.2. Стратегии, обеспечивающие усиление конкурентных позиций гостиничных предприятий.....	12
1.3. Клиентоориентированность как конкурентное преимущество и фактор конкурентоспособности.....	17
2. Анализ экономической деятельности ООО «Владимирская»	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика.....	24
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности.....	32
2.3. Оценка конкурентоспособности гостиницы.....	46
3. Разработка предложений по формированию конкурентных преимуществ ООО «Владимирская».....	54
3.1. Формирование лояльной клиентской базы как конкурентное преимущество гостиницы.....	54
3.2. Оценка эффективности программы лояльности.....	61
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	73
Приложения.....	78

Введение

Развитие сферы сервиса является ведущей тенденцией мировой экономики, обусловленной социальной реструктуризацией современного социума. Макроэкономические исследования последних лет подтверждают факт минимальной амплитуды циклических колебаний сферы обслуживания, и то, что сфера услуг обмеляет экономический цикл, что превращает ее в инструмент стабилизации экономики.

Государственное регулирование рынка услуг предполагает согласования регламентации услуг, при этом, государство стремится создавать равные условия конкуренции между всеми участниками рынка. Для каждой функционирующей компании очень важно правильно оценить создавшуюся рыночную ситуацию, для того чтобы предложить эффективные средства конкуренции.

Конкуренция отбрасывает в сторону те компании, которые заняты производством ненужной рынку продукции или невостребованных услуг. И наоборот, те компании, которые выпускают дефицитную продукцию, оказываются вне конкуренции и имеют возможности более быстрого увеличения продаж.

На отечественном рынке гостиничных услуг происходит обострение конкурентной борьбы между предприятиями гостеприимства, и хотя требования к порядку и качеству обслуживания стандартны, клиенты отелей все равно чувствуют разницу в сервисе. Уровень качества гостиничных услуг и их цены определяют конкурентоспособность.

Конкурентные преимущества гостиничного предприятия – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет организация, а также стратегически важные для данной организации сферы бизнеса, которые позволяют ей побеждать в конкурентной борьбе. Конкурентные преимущества представляют собой высокую компетентность организации в индустрии туризма, которая дает ей наилучшие возможности преодолевать

конкуренцию, привлекать потребителей и сохранять их приверженность к ее услугам и торговой марке. Сегодня в условиях жесткой конкуренции любому отелю приходится постоянно разрабатывать новые неординарные способы формирования конкурентных преимуществ.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение условий и факторов формирования конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе и разработка конкретных рекомендаций, обеспечивающих конкурентные преимущества гостиницы.

В соответствии с данной целью в работе были поставлены и реализованы следующие задачи:

- изучить понятийный аппарат теории конкуренции;
- рассмотреть стратегии, обеспечивающие усиление конкурентных позиций гостиничных предприятий;
- рассмотреть понятие клиентоориентированности как конкурентного преимущества и фактор конкурентоспособности современного предприятия;
- проанализировать объект исследования;
- оценить конкурентоспособность и конкурентные преимущества объекта исследования
- разработать предложения по формированию конкурентных преимуществ и дать их экономическую оценку.

В качестве объекта исследования выступает ООО «Владимирская», гостиница, относящаяся к категории малых средств размещения города Белгород.

Предметом исследования являются конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия.

Теоретической и методологической базой исследования послужили работы ведущих зарубежных и отечественных исследователей в области гостиничного менеджмента, маркетинга, экономики предприятия гостиничного бизнеса. Для обоснования выдвинутых положений использованы методы

экономического анализа, методы статистической обработки информации, методы системного, логического анализа.

Информационной базой исследования послужили: первичная документация, финансовая отчетность за 2014-2016 гг., материалы статистического наблюдения, материалы законодательных и исполнительных федеральных и региональных органов власти, информационные ресурсы сети Интернет, материалы российских и международных научно-практических конференций по вопросам развития гостиничной индустрии.

Практическая значимость исследования состоит в том, что ее результаты доведены до конкретных практических рекомендаций, которые могут быть использованы менеджментом гостиницы для дальнейшего повышения конкурентоспособности и формирования конкурентных преимуществ предприятия.

1. Формирование конкурентных преимуществ в современных условиях ведения бизнеса

1.1. Понятийный аппарат теории конкуренции

В сложившихся условиях для каждой функционирующей компании очень важно правильно оценить создавшуюся рыночную ситуацию, для того чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся в целом в стране ситуации на рынке и тенденциям ее развития, с другой стороны – особенностям конкретного производства. Наиболее сложным этапом этой работы выступает осмысление путей достижения конкурентных преимуществ и выработка на этой основе конкретных мер по усилению конкурентной позиции компании.

Конкурентные преимущества в данном контексте выступают характеристиками субъекта хозяйствования. В свою очередь данное понятие неразрывно связано с понятием конкурентоспособность, так как конкурентные преимущества представляют собой факторное условие конкуренции, а конкурентоспособность – уровень успеха, достигнутого в конкурентной борьбе. Поэтому нельзя переходить к рассмотрению понятия, конкурентное преимущество, не изучив понятия «конкуренция» и «конкурентоспособность».

В традиционном понимании, под конкуренцией понимается соперничество между участниками рынка за лучшие условия производства, купли и продажи товаров или услуг. Такое столкновение неизбежно и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого рыночного субъекта, его полной зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход. Борьба за экономическое выживание и процветание являются закон рынка. Конкуренция (как и ее противоположность–монополия) может существовать только при определенном состоянии рынка [10, с.156].

Конкуренция отбрасывает в сторону те компании, которые заняты производством ненужной рынку продукции. И наоборот, те компании, которые

выпускают дефицитную продукцию, оказываются вне конкуренции и имеют возможности более быстрого увеличения продаж [3, с. 24].

В теории конкуренции выделяют особенности поведенческого, функционального и структурного подходов, позволяющие определить степень влияния конкурентных преимуществ на конкурентоспособность субъекта рыночной среды [40].

В рамках поведенческого подхода (А. Смит, Д. Рикардо, П. Хайне) обосновывается влияние особенностей и преимуществ субъекта рыночной среды (цена реализации, потребительский спрос) на конкурентоспособность и результаты финансовой деятельности, обеспечивающей эффективность компании в целом.

При функциональном подходе (Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек) рассматривается влияние преимуществ субъекта рыночной среды на его конкурентоспособность, посредством внедрения новшеств в технологию производства, создание новых видов продуктов с использованием новых источников сырья, создание новых услуг, что и обеспечивает лидерство в компании в своем сегменте рынка.

Структурный подход (А. Курно, Ф. Найт, Дж. Робинсон, Ф. Чемберлин, Ф. Эджуорт) обосновывает влияние преимуществ и особенностей структуры конкретного сегмента рынка на его конкурентоспособность, обусловленные детерминантами региональной среды [40].

Конкурентоспособность как экономическая категория показывает функциональный результат использования многих факторов воздействия, которые проявляются на различных уровнях и сегментах рынка [11, с. 12]. Конкурентоспособность объекта формируется в процессе деятельности конкретного экономического субъекта хозяйствования, осуществляемой посредством выполнения различных функций: управленческой, организационной, производственной, сбытовой.

Современная экономическая теория изобилует определениями конкурентоспособности. К примеру, автор А. И. Трубилина, конкурентоспособ-

ность товара характеризует как комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, которые и определяют его успех на рынке. Однако, при определении конкурентоспособности товара, кроме потребительских и стоимостных характеристик, необходимо также выделять и его качественные характеристики [44, с. 56].

Наиболее выразительным понятием конкурентоспособности продукции является определение предложенное А. В. Плясунковым, который конкурентоспособность продукции рассматривает как комплексную многоаспектную характеристику, отражающую способность продукции в течение периода ее производства соответствовать по качеству требованиям конкретного рынка (рынков), адаптироваться по соотношению качества и цены к предпочтениям потребителей, обеспечивать выгоду производителю при ее реализации [34].

Рассмотрим еще ряд трактовок понятия «конкурентоспособность» которые имеют общие теоретические предпосылки, но отличаются конкретными формулировками.

Так, Р. А. Фатхутдинов указывал, что конкурентоспособность это «свойство объекта, характеризующееся степенью реального и потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [46].

С аналогичной позицией выступает Ю. А. Гуськов, который рассматривает конкурентоспособность объекта как экономическую категорию, которая отражает положение объекта относительно объектов-конкурентов на рынке, выраженную через определенные индикаторы [17].

Некоторые ученые отмечают, что определения конкурентоспособности и конкурентных преимуществ зависят от специфики предмета, в отношении которого они рассматриваются [32, 36]. В этом отношении на данные понятия могут быть сконцентрированы исследовательские интересы во многих областях науки. Изучение сущностных аспектов конкурентного преимущества дает основание выделить интересную особенность. С одной стороны состояние конкурентоспособности достигается за счет обладания, сохранения и

развития конкурентных преимуществ, а с другой стороны конкурентные преимущества являются объектами конкуренции и могут достигаться в конкурентной борьбе. Таким образом, природа конкурентного преимущества такова, что оно одновременно может выступать средством и результатом конкурентной борьбы (рис. 1.1).

В результате конкурентное преимущество (как и конкурентоспособность) проявляется только в конкурентной борьбе [43, с. 211].



Рис. 1.1. Взаимосвязь категорий конкуренция, конкурентоспособность и конкурентное преимущество

Рассматривая теорию конкуренции, остановимся более подробно на таком важном понятии в экономической науке, как «конкурентное преимущество», которое пока еще до конца не изучено.

В литературных источниках известны различные подходы к определению понятия «конкурентное преимущество объекта», поэтому для уточнения

определения этой категории как предмета исследования необходимо остановиться на анализе, прежде всего, теоретических разработок в трудах отечественных и зарубежных ученых-экономистов.

Наиболее известными теориями конкурентных преимуществ объектов в современной науке являются теории М. Портера и Р. А. Фатхутдинова [37, 46].

В основе теории конкурентных преимуществ М. Портера находится цепочка стоимости, образуемая в результате анализа видов деятельности хозяйствующего субъекта, непосредственно создающего стоимость для потребителя. Цепочка стоимости для каждого хозяйствующего субъекта, в зависимости от масштабов деятельности складывается из многих ее видов, образуя сложную систему, в которую входят цепочки создания стоимости поставщика, самого объекта исследования (предприятия, фирмы), канала дистрибуции, а также потребителя. Посредством этих видов деятельности фирмы создают определенные цепочки для своих потребителей. Конечная ценность, созданная фирмой, определяется тем, сколько потребители (покупатели) смогут заплатить за созданные фирмой товары и услуги.

Все виды деятельности хозяйствующего субъекта, создающие цепочку стоимости, подразделяются автором на две группы: основные и вспомогательные. К первой группе относятся материально-техническое обеспечение, технологическое развитие, управление персоналом и инфраструктура субъекта, а вторая включает производственный процесс, внутреннюю и внешнюю логистику, маркетинг, сбыт и обслуживание. Все перечисленные виды деятельности, входящие в цепочку стоимости, вносят свой вклад в создание потребительской стоимости [37].

Следовательно, для раскрытия природы возникновения конкурентных преимуществ необходимо проанализировать все осуществляемые субъектом виды деятельности и выявить их взаимодействия.

Концепция цепочки стоимости позволяет лучше понять не только типы конкурентных преимуществ, но и роль конкуренции в их достижении. Пор-

тер М. считает, что различия в цепочке создания стоимости у конкурентов являются основным источником конкурентных преимуществ. При этом требуется анализ всей цепочки создания стоимости, а не только добавленной стоимости, так как это более адекватный способ рассмотрения конкурентных преимуществ объектов [37].

Портер М., являясь основателем теории неценовой конкуренции, разработал методы оценки сил конкуренции, что позволяет определить конкурентные преимущества и уровень конкурентоспособности субъектов рыночной среды. При этом ученый обосновал необходимость определения особенностей и преимуществ внешних и внутренних условий конкурентной среды, влияние которых, может быть, как, сдерживающим, так, и стимулирующим, обеспечивая развитие благоприятных условий и динамичных процессов функционирования.

Так, влияние внешних условий, способствующее внедрению инноваций и удовлетворению ожиданий потребителей за счет сокращения издержек, либо за счет повышения эффективности производства, обуславливает дифференциацию деятельности, формируя, таким образом, конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество, которое формируется под влиянием внутренних факторов, способствующих повышению рентабельности производства и финансовой устойчивости, обеспечивает снижение цены реализации продукции.

Следует отметить, что, рассматривая систему создания цепочки стоимости и получения конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта, автором не раскрывается сущность этого понятия, наиболее глубокая проработка сущности понятия конкурентного преимущества объекта (субъекта) осуществлена в работах Р. А. Фатхутдинова [46].

Основу конкурентного преимущества у Р. А. Фатхутдинова составляет какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает объект, дающая ему превосходство перед конкурентами. Учитывая многоаспектность данного

понятия, автор работ определяет ценность как нечто определяемое, чем владеет объект или субъект управления, стремится сохранить либо иметь в будущем.

На основе комплексного использования научных подходов (системного, процессного, ситуационного, функционального) автором предложена научно обоснованная классификация ценностей, практическая полезность которой, на наш взгляд, заключается в том, что для любого вновь воздаваемого объекта она позволяет идентифицировать необходимые ему в будущем ценности и сформулировать их в виде системы. С целью ускорения процесса идентификации автор рекомендует использовать специально разработанную систему кодирования ценностей, что значительно облегчает поиск существующей информации, например, при прогнозировании ценностей сложной технической продукции.

Таким образом, основываясь на теории эксклюзивной ценности Р. А. Фатхутдинова, можно сформулировать понятие конкурентного преимущества объекта, как эксклюзивной ценности, которой он обладает, и дающая ему превосходство над конкурентом [46].

Все субъекты хозяйствования страны находятся в постоянном поиске конкурентных преимуществ, так как они являются наиболее значимыми факторами конкурентоспособности и основными определяющими элементами конкурентной позиции на выбранном сегменте.

1.2. Стратегии, обеспечивающие усиление конкурентных позиций гостиничных предприятий

На отечественном рынке гостиничных услуг происходит обострение конкурентной борьбы между предприятиями гостеприимства, и хотя требования к порядку и качеству обслуживания стандартны, клиенты отелей все равно чувствуют разницу в сервисе.

Уровень качества гостиничных услуг и их цены определяют конкурентоспособность. Качество влияет на конечный результат (прибыль) и увеличивает объем продаж. Но повышение качества связано с увеличением расходов на оказание услуг. Дополнительные расходы, в свою очередь, увеличивают себестоимость, и из этого следует и рост продаж. При этом увеличивается общая эффективность, получаемая от повышения качества услуг. Оптимальное соотношение критерию «цена/качество» гостиничных услуг является определяющим в обеспечении высокого имиджа и повышении конкурентного статуса отеля на рынке.

Конкурентные преимущества гостиничного предприятия – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет организация, а также стратегически важные для данной организации сферы бизнеса, которые позволяют ей побеждать в конкурентной борьбе. Конкурентные преимущества представляют собой высокую компетентность организации в индустрии туризма, которая дает ей наилучшие возможности преодолевать конкуренцию, привлекать потребителей и сохранять их приверженность к ее услугам и торговой марке [41].

В основе конкурентных преимуществ лежат осязаемые и неосязаемые ресурсы [29]. К осязаемым ресурсам (материальным активам) относятся материально-технические и финансовые активы организации, которые отражены в бухгалтерском балансе. Под неосязаемыми ресурсами (нематериальными активами) понимаются качественные характеристики организации, а именно:

- не связанные с людьми неосязаемые ресурсы (торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж);
- неосязаемые человеческие ресурсы (квалификация персонала, опыт, компетенция, организационная культура, управленческая команда).

Кроме того, источником конкурентных преимуществ могут быть отдельные стратегические направления деятельности организации (маркетинг, сбыт, финансы и т.п.), в которых она преуспевает. Организация также будет

занимать лидирующее положение по сравнению с конкурентами в случае монопольного положения на рынке. Поэтому в настоящее время многие крупные организации туристской индустрии стараются захватывать рынок путем глобализации и интеграции компаний.

Таким образом, конкурентное преимущество – это положение организации на рынке, позволяющее ей преодолевать конкуренцию и привлекать потребителей. Конкурентные преимущества позволяют организации иметь рентабельность выше средней для компаний данной отрасли или данного рыночного сегмента. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида [21]:

- 1) преимущества высокого ранга (связанные с наличием у организации высокой репутации; квалификационного персонала; развитого маркетинга, основанного на использовании новейших технологий; современного менеджмента; долговременных связей с потребителями и т.д.) имеют тенденцию сохраняться более длительное время и соответственно позволяют организации достигнуть большей эффективности;
- 2) преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, богатыми туристскими ресурсами и т.п.) не столь устойчивы, так как могут быть использованы конкурентами.

Экономические конкурентные преимущества состоят в более выгодном экономико-географическом положении и более рациональном размещении предприятия, большем экономическом потенциале, более эффективном использовании ресурсов, позволяющем снижать себестоимость продукции, лучших по сравнению с конкурентами экономических характеристиках выпускаемой продукции, лучшем финансовом состоянии, улучшающем доступ к кредитным ресурсам и расширяющем возможности инвестирования.

Управленческие конкурентные преимущества проявляются в более эффективном осуществлении функций прогнозирования, планирования, организации, регулирования, учета, контроля и анализа производственной, финансовой, инвестиционной, инновационной деятельности. К таким преиму-

ществам могут быть отнесены также финансовые и инвестиционные факторы, которые сопровождаются возможностями бюджетной и инвестиционной политики, валютным, таможенным регулированием, потенциалом и возможностями финансовой системы и т.д.

По характеру конечного результата, на достижение которого направлены управленческие воздействия по развитию конкурентных преимуществ, могут быть выделены следующие группы [22, с. 54]:

- конкурентные преимущества, влияющие на финансово-экономические результаты;
- конкурентные преимущества, обеспечивающие социальную эффективность;
- конкурентные преимущества, формирующие благоприятный имидж.

При выработке стратегии развития предприятия, возникает необходимость в структурировании определенных элементов.

Структурирование – это процесс формирования стратегии, при котором ее элементы связываются по логическому основанию в целостные группы. Под структурой экономической стратегии понимается совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов стратегии, которая проявляется с помощью определенного классификационного признака. Каждому такому признаку соответствует своя структура.

Применение структурированной модели позволяет идентифицировать стратегические цели развития предприятия гостеприимства, разделить экономическую стратегию на отдельные субстратегии, образуя дерево экономической стратегии, и произвести последующий анализ эффективности ее реализации. Структурирование стратегии позволяет абстрагироваться от не существенных деталей и сосредоточиться на ключевых проблемах выбора экономической стратегии с учетом воздействия внешней и внутренней среды. Генеральная базисная цель экономической стратегии предприятия индустрии гостеприимства максимизация прибыли и собственного капитала на основе роста конкурентных преимуществ. Такая формулировка, по нашему мнению,

предпочтительна, поскольку она строится на показателях, которые можно определить по данным бухгалтерского учета и статистической отчетности. В то же время экономическая стратегия опирается на развитие конкурентного потенциала, повышение конкурентоспособности предоставляемых услуг гостеприимства.

Комплекс выявленных интегративных характеристик позволяет объединить их в структурированную модель экономической стратегии на основе системных интегративных этапов стратегического развития предприятий индустрии гостеприимства [39, с. 35]:

- 1 этап – достижение экономической прибыли;
- 2 этап – усиление конкурентной позиции;
- 3 этап – рост стоимости/ценности компании.

На реализацию данных этапов будет оказывать влияние внешняя и внутренняя среда предприятия. Стратегические цели достигаются формированием и реализацией составляющих экономической стратегии для каждого этапа. Причем переход на каждый последующий этап стратегической цели возможен только при достижении предыдущего этапа.

Стратегии достижения экономической прибыли включают товарную стратегию, стратегию снижения производственных издержек, стратегию ценообразования, стратегию взаимодействия с рынками ресурсов, мотивационную стратегию, стратегию антикризисного управления.

Представленный портфель стратегий, позволяет обеспечить предприятию достижение экономической прибыли. Стратегии, обеспечивающие усиление конкурентной позиции, представлены на рис. 1.2.

Увеличение стоимости предприятия реализуется через разработанный портфель стратегий увеличения стоимости/ценности компании, к которым относятся инвестиционная стратегия, стратегия экономического роста, стратегия бизнес-реинжиниринга, стратегия максимизации стоимости предприятия.



Рис. 1.2. Портфель стратегий укрепления конкурентной позиции

Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, являются важнейшими компонентами эффективного руководства. Таким образом, укрепление конкурентных позиций в гостиничном хозяйстве является комплексным и системным понятием, тесно связанным с конкретными стратегиями, формирующими портфель стратегий усиления конкурентных позиций предприятия.

1.3. Клиентоориентированность как конкурентное преимущество и фактор конкурентоспособности

В настоящее время организации сферы услуг, стремящиеся к обеспечению лидирующих позиций на рынке, формируя свои стратегии ведения и развития бизнеса, все дальше отходят от ориентации на текущие показатели и стремятся обеспечить долгосрочные отношения с клиентами за счет внедрения в работу приемов и методов ориентации на клиента.

Особый интерес вызывает интерпретация понятия клиентоориентированности современными учеными [24]. Рассмотрим некоторые из них.

Так, В. Лошков пишет, что клиентоориентированность – способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.

Надо отметить, что подобное определение является наиболее популярным и чаще всего встречающимся в литературе.

Клиентоориентированность рассматривается как ориентация человека в своей работе на внутреннего или внешнего клиента с целью определения его потребностей и интересов, а также принятия их во внимание и учета в дальнейшей работе.

Есть и другой вариант определения понятия «клиентоориентированность» – это «умение выявлять потребности клиента(как внутреннего, так и внешнего) и эффективно удовлетворять их» [14, с.20].

Клиентоориентированным является «специалист, который ставит интересы клиента выше своих как работника, а зачастую и выше личных интересов» [24, с. 96].

Достаточно интересным представляется объяснение данного понятия с точки зрения Манн. И.: «...клиентоориентированность – это инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций, существующих... Одним словом – это сервис, в результате которого клиенту не просто оказали качественную услугу, а еще и доставили эмоциональное удовлетворение, позаботились о том, чтобы ему было хорошо» [24, с. 95]. .

В случае работы с внешними клиентами обладать таким качеством, как клиентоориентированность, должны в обязательном порядке сотрудники, которых часто называют специалистами «фронт-линии» или «фронт-офиса», то есть люди, непосредственно связанные с обслуживанием клиентов, приходящих в компанию извне. Такая компетенция, как клиентоориентированность, в туристской сфере обязательна для всех, кто работает с внешними клиента-

ми. И так как обслуживание потребителя не замыкается одной операцией, а включает в себя целый спектр услуг, в том числе и кросс-продажи, клиентоориентированными должны быть все работники операционного офиса: и директор, и менеджер по обслуживанию.

Наличие клиентоориентированности – это обязательное условие для специалистов, связанных с процессом продажи продукта (услуги). Кроме того, в России в настоящее время, как и во всем мире, очень активно развивается рынок услуг, и большинство сотрудников таких компаний просто обязаны обладать этим качеством [13].

Таким образом, обобщая мнения различных авторов по интерпретации данного понятия и, можно отметить, что клиентоориентированность – это подход к отношениям с клиентами, характеризующиеся максимальным удовлетворением их потребностей и способностью компании получать прибыль за счет тщательного изучения потребностей клиентов.

Надо отметить, что в периодических изданиях также встречается термин «клиентоцентричность», причем понятийный смысл терминов клиентоориентированности и клиентоцентричности отождествляются.

На наш взгляд, такой подход не обоснован. Постараемся доказать, что оба термина имеют разный семантический оттенок.

Клиентоцентричность – стратегия ведения предпринимательской или иной деятельности, ориентированная на помощь клиентам в достижении их жизненных целей [5, 180].

Соответственно, клиентоориентированность и клиентоцентричность имеют разные цели.

Клиентоориентированность – конечной целью ставит получение прибыли за счет создания дополнительного потока клиентов, в то время как цель клиентоцентричности – создать стратегию, которая позволит увеличить клиентопоток.

Как отмечает С. Гордейко: клиентоориентированность – практическое применение клиентоцентричности в текущей работе компании [14, с. 21].

Таким образом, можно сделать вывод, что содержание термина клиентоориентированности несколько шире, чем клиентоцентричность.

Следующее отличие, на наш взгляд, обусловлено тем, что клиентоориентированность оперирует количественными показателями, такими как коэффициент профессионализма персонала, коэффициент насыщенности удаленными терминалами, коэффициент эффективности маркетинговых мероприятий, коэффициент мгновенной ликвидности и др.

Клиентоцентричность использует качественные показатели, такие как NPS и CSI. Обобщая все вышеизложенное, можно уверенно говорить, о том, что нельзя отождествлять эти два понятия.

Выделяя клиентоцентричность, как стратегию ведения деятельности компании, необходимо отметить путь клиентоцентричности любого предприятия, состоящего из следующих этапов [24, с. 96]:

1. Понимание клиентов и определение ценностей клиента.
2. Разработка выдающегося клиентского опыта.
3. Обеспечение выдающегося клиентского опыта.
4. Поддержка и улучшение клиентского опыта.

Таким образом, нужно отметить, что клиентоцентричность не достигается в определенный момент времени, это постепенный процесс преобразования компании по различным направлениям.

В силу продолжительной непрерывной рыночной конкуренции зарубежом, и особенно в США, уделяется особое внимание вопросам клиентоориентированности, что приводит к большому количеству исследований по данной теме.

Налаживание длительных положительных отношений с клиентом дает ощутимую прибыль фирме и удержание уже существующих клиентов является важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности фирмы.

Клиентоориентированный подход предполагает три основные позиции:

- глубокое понимание потребностей клиента;
- эффективное удовлетворение потребностей клиентов

– получение организацией дополнительной прибыли за счет первых двух позиций.

Следствием перехода к клиентоориентированности является высокая оценка клиентом политики и действий компании. В этих условиях важным конкурентным преимуществом становится лояльность потребителей, которая предполагает создание долгосрочных отношений с клиентами с целью сделать их постоянными покупателями. Понятие лояльности достаточно многогранно. Ф. Райхельд трактует лояльность как качество, которое присуще для пользователя ценности (товара, услуги), из раза в раз возвращающегося к своему источнику и передающего данный источник по наследству; лояльность – это преданность своему источнику ценностей [38]. Лояльный покупатель не меняет источник ценностей и рекомендует его своему окружению, что особенно важно в условиях ограниченности потенциальных потребителей. Лояльность в гостиничном бизнесе является характеристикой благоприятного отношения потребителей как к гостиничному предприятию в целом, так и к предоставляемым услугам.

Для российских предприятий индустрии гостеприимства наличие лояльной клиентской базы является определяющим конкурентным преимуществом, т.к. лояльные клиенты не только сами поддерживают спрос на гостиничные услуги, но и формируют общественное мнение и имидж гостиницы. Лояльность гостей по отношению к гостиничному предприятию означает их желание совершить повторную покупку и остановиться именно в этой гостинице (гостиничной сети). Например, одна из наиболее известных программ лояльности Marriott Rewards насчитывает свыше 24 млн. участников, в рамках программы ежегодно начисляется более 1,2 млн. бонусных суток, участники программы дают около 20% доходов компании, их средние расходы в 2,5 раза превышают расходы обычного клиента [38]. Участниками программы Hilton HHonors являются уже более 25 млн. часто путешествующих деловых людей, которые получают эксклюзивное обслуживание и возможность накапливать баллы и мили за проживание и менять их на бесплатное прожи-

вание в отелях [38]. В 2009 г., несмотря на кризис, участникам программы было предоставлено на 13% больше бесплатных ночей, чем в 2008 г. В программе лояльности участвуют более 3,5 тыс. отелей в 81 стране мира, партнерами программы являются также авиакомпании, которые таким образом повышают свою конкурентоспособность, а пассажиры получают ряд дополнительных преимуществ. Эта программа представляется одной из самых масштабных в индустрии гостеприимства.

Российская низкобюджетная авиакомпания SkyExpress в 2008 г. использовала также программы лояльности: – в течение одного года при совершении 10 полетов со SkyExpress по билетам любой стоимости одиннадцатый полет предоставляется бесплатно, – при покупке товаров или при снятии наличных денежных средств по кредитной карте VisaPlatinum банка «Тинькофф Кредитные системы» начисляются бонусные баллы, а премиальный полет доступен при получении 10 тыс. баллов в год. По программе «Аэрофлот-бонус» часто летающий пассажир за каждый километр путешествия получает бонусы, а за полеты в бизнес-классе дают дополнительные очки. Отель «Балчуг Kempinski Москва» реализует программу лояльности «Привилегия», благодаря которой каждый посетитель может почувствовать себя особенным гостем, участникам программы также предоставляется скидка в размере 10% в ресторане «Балчуг», кафе «Кранцлер», баре «Балчуг» и др. Эти примеры подтверждают тот факт, что усилия всей маркетинговой деятельности предприятий туристской индустрии переносятся с услуги на покупателя, который становится центральным звеном в любой технологии продвижения гостиничных продуктов. Основной задачей становится формирование внутренней благожелательности клиента по отношению к гостиничной услуге, которая затем формирует предпочтение именно к данной услуге.

Одним из направлений сотрудничества в рамках программ лояльности является объединение усилий предприятий гостиничного бизнеса с другими предприятиями по созданию совместных так называемых коалиционных программ лояльности, в которых потенциальный клиент может воспользоваться

преференциями нескольких компаний, обслуживающих туристов, например, совместно с отелями в программах лояльности чаще всего участвуют авиакомпании. Следует отметить, что программы лояльности широко используют инновационные технологии, в частности, для участников программы EtihadGuest с 2010 г. появилась возможность использовать бонусные баллы в режиме реального времени за счет нового приложения для iPhoneApple. Таким образом, одной из главных и определяющих тенденций развития программ лояльности в гостиничном бизнесе является их глобализация.

Для того чтобы гостиничная индустрия была конкурентоспособной, необходимо чтобы были конкурентоспособны не только отдельные гостиничные предприятия, но и в целом вся дестинация, в рамках которой расположена гостиница. Это означает, что на макро-, мезо- и микроуровне гостиничной индустрии должен проявляться синергетический эффект, т.е. должны формироваться новые системные свойства туристической индустрии. Однако повышение конкурентоспособности отдельных предприятий гостиничной индустрии не означает повышение конкурентоспособности туризма на мезо- и макроуровне [28, с. 32].

Таким образом, концепция формирования конкурентных преимуществ становится определяющей в рамках долгосрочного планирования деятельности гостиничного предприятия, а маркетинг лояльности становится доминирующим инструментом современного гостиничного предприятия, т. к. он способствует формированию лояльного, устойчивого и долгосрочного клиентского предпочтения.

2. Анализ экономической деятельности ООО «Владимирская»

2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Владимирская» учреждено в 2007 году в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом «Об Обществах с ограниченной ответственностью» для ведения хозяйственной деятельности с целью получения прибыли.

Полное юридическое наименование общества – общество с ограниченной ответственностью «Владимирская». Сокращенное – ООО «Владимирская». Место нахождения общества: г. Белгород, ул. Сумская, д.20.

Основными видами деятельности общества согласно Устава являются:

- предоставление гостиничных услуг;
- организация общественного питания;
- деятельность по организации отдыха в пансионатах, детских лагерях и т.д.;
- деятельность по организации пассажирских перевозок;
- розничная торговля (приложение 1).

Гостиница «Владимирская» находится не далеко от центра города, в 15 мин. езды от аэропорта и в 10 мин. от железнодорожного вокзала. Гостиница сочетает в себе основные достоинства недорогого отеля.

Организационная структура ООО «Владимирская» представляет собой линейно-функциональную систему управления (приложение 2), которая направлена на достижение стратегических и тактических целей бизнеса предприятия. Ее использование предопределяется тем, что она наиболее эффективна в условиях работы небольших предприятий, что обеспечивает возможность осуществлять централизованный контроль с целью единства в решении задач организации.

Выполнение однородности работ определяет функциональную специализацию и экономичность.

Линейно-функциональная структура является самой распространенной для предприятий данной сферы. Преимущества линейно-функциональной структуры заключается в следующем:

– освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

– построение связей «руководитель– подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю

Немаловажная роль в эффективности работы отводится оценке персонала. Данные таблицы 2.1 показывают, что в структуре персонала наибольший удельный вес составляют категория рабочих, к которым относятся горничные и обслуживающий персонал, их количество составило 11 человек на начало функционирования гостиницы и на конец анализируемого периода составило 10 человек.

Таблица 2.1

Состав персонала по категориям

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
Руководители, чел	2	2	2	0	0	0	100	100	100
Специалисты, чел	4	3	3	-1	0	-1	75	100	75
Рабочие, чел	11	9	10	-2	1	-1	81,82	111,11	90,91
Служащие	5	4	4	-1	0	-1	80	100	80
Всего, чел	22	18	19	-4	1	-3	81,82	105,56	86,36

Отметим, что отель классифицирован как 3 звезды, однако официально классификацию не проходил. Изменения в ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ», предполагающие обязательную классификацию средств размещения, приведут к необходимости получения официальной «звездности» гостиницы.

На сегодняшний день гостиница имеет номера категории: стандарт; бизнес номер; полулюкс. Комфортабельные номера отеля оснащены и оборудованы всем необходимым для пребывания каждого гостя. Обслуживание номеров производится круглосуточно, стойка ресепшн доступна 24 часа в сутки, уборка номеров производится ежедневно. Каждый номер оснащен беспроводным доступом в интернет, спутниковым ТВ, телефон, чайник, гигиеническая продукция, полотенца, мини-бар.

В стоимость проживания входят завтраки в форме «Континентального завтрака». По запросу и дополнительного пожелания гостя возможен подбор индивидуального меню завтрака. Также индивидуально для каждого гостя по заявке возможны бизнес-ланч, бизнес-ужин, возможно проведение кофе-брейков, банкетов. Также, гостиница «Владимирская» в своей инфраструктуре имеет комнату переговоров, общей вместимостью до 20 человек.

Клиентами отеля в настоящее время являются три сегмента (табл.2.2):

- 1) Группы туристов (спортсмены).
- 2) Индивидуальные туристы.
- 3) Деловые туристы (командировочные).

В таблице 2.2 представлены категории клиентов ООО «Владимирская».

Таблица 2.2

Сегментация клиентов

Сегментация клиентов	2014	2015	2016
доля командировочных	55%	52%	56%
доля индивидуальных туристов	15%	18%	18%
доля групповых туристов	24%	22%	21%
доля прочих клиентов	6%	8%	5%
количество клиентов, чел.	3350	2890	3600
Изменение, %	-	-13,73%	+24,57%

Отметим, что структурных сдвигов в сегментации клиентов в анализируемом периоде не наблюдалось. И основную категорию составляют деловые туристы. На рисунке 2.1 представлены данные по структуре потребителей по итогам отчетного периода.

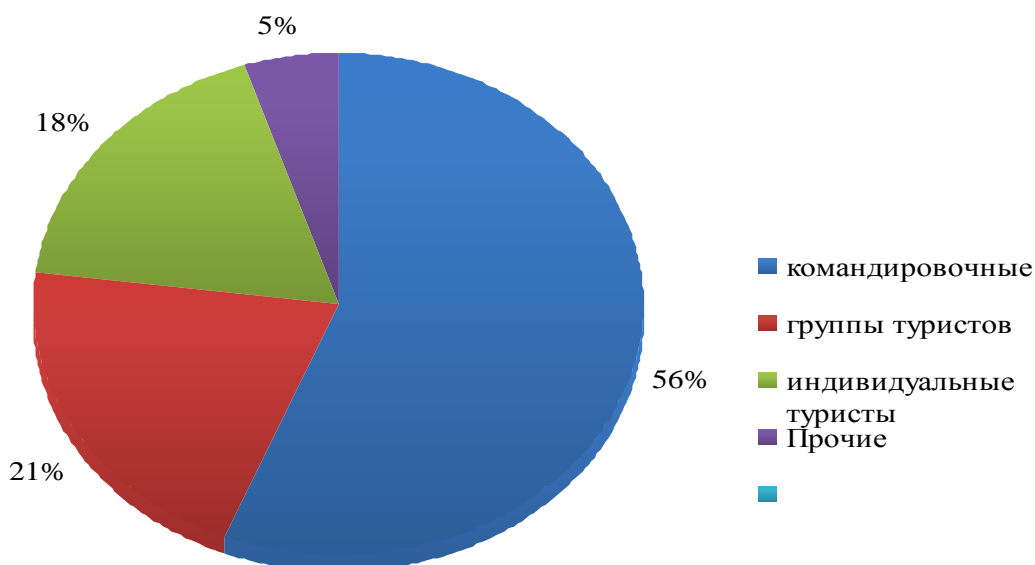


Рис. 2.1. Категории потребителей ООО «Владимирская»

Из рисунка видно, что наибольшее количество посетителей гостиницы в 2016 году составили клиенты, посещающие город с деловыми целями – 56%, вторая по численности категория – группы туристов – 21%. Индивидуальные туристы составили 18% от всех клиентов гостиницы, прочие туристы – 5%.

Номерной фонд гостиницы включает 39 номеров различного уровня комфортности. Стоимость номеров ООО «Владимирская» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Стоимость номеров в гостинице «Владимирская»

Категория номера	Количество номеров	Стоимость номера в сутки, руб
Одно/двухместный номер «Стандарт»	19	2300
Одно/двухместный номер «Бизнес»	9	2800
Двухместный номер «Семейный»	7	2800
Двухместный номер «Полулюкс»	4	3500
Итого	39	

Все номера гостиницы однокомнатные, имеют совместный санузел, телевизор, телефон, холодильник, письменный стол, стул, шкаф, фен, полотен-

ца, туалетные принадлежности. Площадь «Стандартного» номера 19 м². В стоимость номеров включен «Континентальный завтрак» с 7:00 до 10:00, бесплатная парковка, бесплатный доступ к сети Wi-Fi.

Структура номерного фонда представлена на рисунке 2.2.

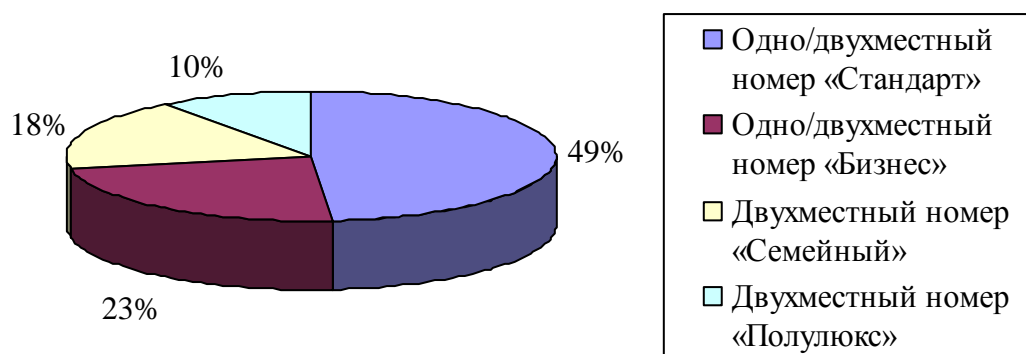


Рис. 2.2. Структура номерного фонда

В структуре номерного фонда гостиницы наибольший удельный вес занимают номера категории «Стандарт» - 49%, на номера «Бизнес» приходится 23% от общего номерного фонда. Номера «Семейный» составляют 18% в структуре номерного фонда. Номера типа «Полулюкс», имеют площадь номера 20-33 м², дополнительно в номере имеется диван.

Для дальнейшей оценки рассмотрим загрузку гостиницы «Владимирская» (табл. 2.4). Гостиничному сегменту свойственна цикличность. В один период гостей больше, в другие – меньше. Влияют на это сезонность и внешние факторы, такие как привязанность к определенной территории. В отличие от других бизнесов сферы услуг гостиница, при снижении спроса, не может реализовывать их в другое время и в другом месте. Эта особенность создает проблемы для владельцев гостиниц. В низкий сезон они вынуждены сдавать номера фактически по себестоимости, при этом решая вопросы образования сезонных товарных запасов, неравномерной нагрузки на персонал, простоев транспортных средств и др.

Таблица 2.4

Сезонные изменения загрузки гостиницы «Владимирская»

Сегмент	Загрузка по сезонам, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Зима	34	25	30
Лето	32	26	24
Осень	53	45	47
Весна	54	43	52

Гостиница имеет ярко выраженные сезонные изменения загрузки (табл. 2.4). Следует отметить, снижение загрузки в летний период характерное для всех отелей, ориентированных на клиентов, посещающих г. Белгород с деловыми целями. В данном случае, необходимо грамотное использование инструментов синхромаркетинга от гибкой ценовой политики (разработка новых тарифов: выходного дня, молодожены, корпоративный, семейный и т.д.) до рекламных кулбитов (незабываемых образов, исчерпывающей и актуальной информации, использование 100% целевых рекламных каналов), позволит снизить негативное влияние сезонности. Проведем анализ динамики основных экономических показателей ООО «Владимирская» (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Динамика основных экономических показателей ООО «Владимирская»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	8929	7602	10597	-1327	2995	1668	85,14	139,39	118,68
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	6299	6737	9510	438	2773	3211	106,95	141,16	150,97
Валовая прибыль, тыс. руб.	2630	865	1087	-1765	222	-1543	32,89	125,66	41,33
Прибыль от реализации, тыс. руб.	193	81	127	-112	46	-66	41,97	156,79	65,80

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистая прибыль, тыс. руб.	83	58	62	-25	4	-21	69,88	106,89	74,69
Оборотные средства, тыс. руб.	3540	3048	1572	-492	-1476	-1968	86,10	51,57	44,41
Внеоборотные активы, тыс. руб.	1136	1059	1006	-77	-53	-130	93,22	94,99	88,56
Собственный капитал, тыс. руб.	3676	2592	879	-1084	-1713	-2797	70,51	33,91	23,91
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1238	1098	1033	-140	-65	-205	88,69	94,08	83,44
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	578	865	1087	287	222	509	149,65	125,66	188,06
Денежные средства, тыс. руб.	131	234	15	103	-219	-116	178,62	6,41	11,45
Фондоотдача, руб. / руб.	7,27	6,91	10,23	-0,36	3,32	2,96	95,04	148,04	140,71
Фондоёмкость, руб. / руб.	0,14	0,14	0,09	0	-0,05	-0,05	100	64,29	64,28
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	56,27	61	54,37	4,73	-6,63	-1,90	108,4	89,13	96,62
Рентабельность услуг, %.	3,06	1,06	1,19	-2	0,13	-1,87	34,64	112,26	38,89

На основе данных таблицы 2.5 можно сделать вывод, что в последний год отчетного периода выручка от реализации услуг гостиницы увеличилась на 39% по сравнению с 2015 годом. Такой рост обусловлен тем, что гостиница «Владимирская» адаптировалась под текущие изменения рынка, нашла свою нишу и продолжает функционировать в непростых рыночных условиях. Относительно 2014 года в 2015 году произошло снижение выручки (на 1327 тыс.руб.), вызванное общей негативной ситуацией в отрасли и закрытием границы с Украиной.

Что касается себестоимости, то ее значение увеличивалось в рассматриваемом периоде и за весь период 2014-2016 гг. себестоимость выросла более чем на 50%, что характеризуется как отрицательная тенденция в работе гостиницы. Тем не менее, опережающий рост выручки в 2016 году относи-

тельно себестоимости, позволили получить валовую прибыль в размере 1087 тыс. руб., что выше предыдущего периода на 25%.

Снижение коммерческих и управленческих расходов в 2016 году относительно 2015 года привели к увеличению прибыли от реализации гостиничных услуг (рост составил 56%) и, незначительному росту чистой прибыли.

На конец отчетного периода чистая прибыль гостиницы составила 62 тыс.руб., что выше показателя 2015 года на 6,89%. Это говорит о том, что грамотная маркетинговая и финансовая политика менеджмента гостиницы позволили выйти из кризисного состояния 2014-2015 гг., характерного для гостиничного и туристского бизнеса в целом. Предприятие имеет все возможности дальнейшего укрепления на локальном рынке гостиничных услуг города Белгорода в своем сегменте.

Собственный капитал ООО «Владимирская» имеет тенденцию снижения, что является следствием общей ситуации в отрасли и необходимости изыскивать резервы для поддержания текущей деятельности гостиницы. Из данных таблицы видно, что собственный капитал снизился на 2797 тыс. руб., или на 76% в 2016 году по отношению к 2014 году. Среднегодовая стоимость основных средств уменьшилась за рассматриваемый период на 205 тыс. руб., что свидетельствует о выбытии основных средств организации.

Кредиторская задолженность ООО «Владимирская» на протяжении всего отчетного периода растет, в связи с краткосрочными займами организации на различные нужды. В 2016 году она увеличивается на 88% в сравнении с 2014 годом, что говорит о необходимости привлечения краткосрочных займов для поддержания деятельности гостиницы.

Показатели эффективности использования основных фондов включают фондоотдачу, в виде объема реализованной продукции на 1 рубль среднегодовой стоимости основных фондов, фондоемкости (обратного показателя) и фондовооруженности, которая исчисляется как средняя величина основных фондов в расчете на одного среднесписочного работника.

Данные таблицы 2.5 в полной мере отражают динамику этих показателей исследуемого предприятия за анализируемый период. Так, фондоотдача в 2016 году увеличивается и достигает значения 10,23, т.е. на 1 рубль стоимости основных фондов приходится выручки от реализации услуг 10,23 коп. В 2016 году это значение максимальное. Показатель фондоемкости имеет обратную динамику и соответственно снижается в анализируемом периоде. Фондовооруженность труда составила в 2016 году 54,37 тыс.руб. на одного среднесписочного работника. Рентабельность гостиничных услуг на конец периода составляет 1,19%. Это незначительно выше периода 2015 года, но относительно 2014 года рентабельность услуг сократилась более чем на 60%.

В целом, можно отметить, что, несмотря на общий спад в экономике в анализируемом периоде ООО «Владимирская» продолжает эффективно функционировать на рынке гостиничных услуг Белгорода. Предприятие имеет все возможности дальнейшего укрепления на локальном рынке гостиничных услуг города Белгорода в своем сегменте.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Для более детальной оценки эффективности гостиничных услуг ООО «Владимирская» рассмотрим структуру издержек и структуру выручки от реализации гостиничных услуг в таблице 2.6.

Специфика структуры издержек каждого конкретного отеля представляет собой еще один важный фактор, влияющий на ценообразование. В данном контексте под структурой издержек понимается распределение статей расходов между постоянными и переменными издержками. Постоянные издержки, такие как, например, расходы на административный персонал и страхование, имеют тенденцию не изменяться на коротких временных отрезках. Переменные издержки (например, зарплата обслуживающего персонала гостиницы и расходные материалы однократного применения) возрастают или уменьшаются в зависимости от колебаний загрузки.

Таблица 2.6

Структура себестоимости услуг, %

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
Себестоимость	100	100	100	-	-	-
Постоянные издержки	65	67	67	2	2	2
Переменные издержки	35	33	33	-2	-2	-2
В том числе						
зарплата обслуживающего персонала гостиницы	17	17	18	-	1	1
расходные материалы	12	12	13	-	1	1
прочие	6	4	2	-2	-2	-4

В структуре себестоимости наибольший удельный вес составляют постоянные издержки, при этом их доля существенно не меняется в течении всего анализируемого периода. Если в гостинице высока доля постоянных издержек относительно переменных, то можно ожидать, что ее прибыль будет колебаться в зависимости от увеличения или уменьшения загрузки. В такой ситуации возрастает важность установления правильных цен. На коротком временном промежутке любая цена, покрывающая переменные издержки, способствует покрытию постоянных издержек и ведет к образованию прибыли, при этом, чем ниже переменные издержки, тем шире диапазон возможных цен.

Таблица 2.7

Динамика и структура выручки от реализации гостиничных услуг

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от реализации, тыс. руб.	8929	7602	10597	-1327	2995	1668	85,14	139,39	118,68
Себестоимость услуг - в сумме, тыс.руб.	6299	6737	9510	438	2773	3211	106,95	141,16	150,97

Продолжение табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- в % к выручке	70,55	88,62	89,74	18,07	1,12	19,19	125,62	101,26	127,21
Прибыль от реализации	193	81	127	-112	46	-66	41,97	156,79	65,80
- в сумме, тыс.руб.									
- в % к выручке	2,16	1,06	1,19	-1,09	0,13	-0,96	49,29	112,47	55,45
Чистая прибыль -	83	58	62	-25	4	-21	69,88	106,89	74,69
- в сумме, тыс.руб.									
- в % к выручке	0,94	0,76	0,58	-0,16	-0,18	-0,35	82,08	76,68	62,94

Как видно из данных таблицы 2.7, в 2015 году выручка значительно снизилась относительно 2014 года, что говорит о снижении объемов оказанных гостиничных услуг. Доля себестоимости в выручке от реализации в 2015 году составила 88,62%, в 2016 году доля себестоимости – 89,74%, что выше уровня 2014 года на 27%. Что касается прибыли от реализации гостиничных услуг, то ее доля остается незначительной в структуре выручки от реализации гостиничных услуг. В 2016 году значение этого показателя снизилось практически в два раза относительно 2014 года. Динамика чистой прибыли повторяет динамику предыдущих показателей. Максимальное ее значение было достигнуто в 2014 году анализируемого периода, удельный вес в выручке составлял 0,94%. Изменение выручки, себестоимости и показателей прибыли отражено на рисунке 2.3.

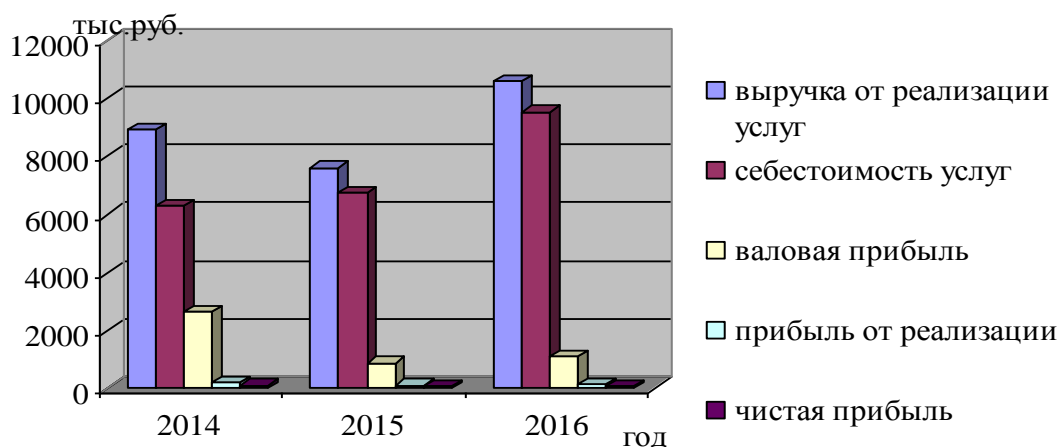


Рис. 2.3. Динамика основных показателей ООО «Владимирская»

Гостиница продолжает оказывать конкурентные услуги, однако, в дальнейшем есть необходимость определения новых целевых сегментов, возможно более глубокого проникновения на рынок или расширение рынка, посредством выхода на новые сегменты. Также, менеджменту гостиницы необходимо задуматься над возможностями снижения себестоимости, т.к. себестоимость увеличивается при снижении выручки от реализации услуг, а также расширением предоставляемых услуг, для поддержания устойчивости положения предприятия и дальнейшего развития.

Рассмотрим показатели оперативной деятельности гостиницы «Владимирская» (табл.2.8).

Таблица 2.8

Показатели оперативной деятельности гостиницы «Владимирская»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Количество номеров	39	39	39	0	0	0	100	100	100
Количество дней периода, дн.	365	365	365	0	0	0	100	100	100
Всего номеро-ночей за период	14235	14235	14235	0	0	0	100	100	100
Выручка от продажи номеров за период	8929	7602	10597	-1327	2995	1668	85,14	139,39	118,68
Выручка номерного фонда на один номер (RevPAR)	228,95	194,92	271,72	-34,03	76,79	42,77	85,14	139,39	118,68
Реализованная доходность номера	0,92	0,92	0,93	0	0,01	0,01	100	101,08	101,08
Индекс проникновения	0,54	0,56	0,74	0,02	0,18	0,2	103,70	132,14	137,04
Среднее время проживания гостя	3	3	3	0	0	0	100	100	100
Валовая операционная прибыль на один номер (GopPar)	407,57	1112,6	1103,4	705,07	-9,23	695,85	272,99	99,17	270,73

Для гостиничного бизнеса целевым показателем деятельности, плани-

руемым на бюджетный период, можно отнести показатель $Revenue\ per\ Available\ Room - RevPAR$ – средние поступления на действующий номер. Это наиболее часто используемый показатель эффективности в гостиничной индустрии, определяющий качество работы отеля. Он отражает основные тенденции рынка, однако не может служить индикатором стоимости отеля. Дополнением к нему служат показатели: средняя цена за номер ($Average\ Room\ Rate$); доходность номерного фонда ($Rooms\ Yield$); реализованная доходность номера ($Actual\ Rooms\ Yield$); средняя сумма посещения ($Average\ Check\ Price$); выручка баров и ресторанов ($Food\ and\ Beverage$), валовая операционная прибыль на один номер ($GorPar$) и пр. При этом $GorPar$, в отличие от $RevPar$, более точно свидетельствует о прибыльности гостиницы, поскольку принимает в расчет эффективность управления и исключает, в известной степени, потенциальное преимущество малых по номерному фонду гостиниц.

Выручка номерного фонда на один номер $RevPAR$ – рассчитывается как частное от деления чистой выручки от продаж номерного фонда (после вычета скидок, косвенных налогов, стоимости завтраков и т.п.) на общее количество доступных для проживания номеров (номера, находящиеся, например, на ремонте должны быть исключены из расчета). Либо второй вариант расчета: умножение средней стоимости номера на заполняемость отеля. $RevPAR$ в 2016 году составил 271, 72 тыс.руб. его значение полностью зависело от показателя выручки от номерного фонда, которая также незначительно увеличилась относительно предыдущего периода. В 2015 году выручка номерного фонда на один номер ($RevPAR$) составляла 194,92 тыс. руб.

Реализованная доходность номера рассчитывается как отношение фактической выручки по предоставляемым номерам к теоретической выручке на основе объявленных расценок гостиницы за проживание. Реализованная доходность составила 95%, это чуть выше предыдущего периода и говорит о

том, что в первый год работы гостиница осуществляла более гибкую ценовую политику.

Индекс проникновения показывает результативность гостиничного предприятия в сравнении с потенциальным возможным результатом и рассчитывается как загрузка по гостинице к средней загрузке по рынку. Индекс проникновения составил 74%, что говорит о возможном потенциале его роста.

Анализ финансового состояния проводится по данным финансовой отчетности ООО «Владимирская» (приложение 3,4) и включает:

- горизонтальный и вертикальный анализ;
- анализ показателей ликвидности и платежеспособности;
- анализ показателей финансовой устойчивости;
- анализ показателей рентабельности.

Горизонтальный анализ баланса представлен таблице 2.9.

Таблица 2.9

Горизонтальный анализ баланса ООО «Владимирская»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
Внеоборотные активы	1136	1059	1006	-77	-53	-130	93,22	94,99	88,56
Оборотные активы	3422	3048	1572	-374	-1476	-1850	89,07	51,57	45,93
Капитал и резервы	3676	2592	879	-1084	-1713	-2797	70,51	33,91	23,91
Краткосрочные заемные средства	422	650	612	228	-38	190	154,02	94,15	145,02
Кредиторская задолженность	578	865	1087	287	222	509	149,65	125,66	188,06
БАЛАНС	4676	4107	2578	-569	-1529	-2098	87,83	62,77	55,13

По данным таблицы 2.9 можно сделать вывод, о том, что в анализируемом периоде времени стоимость имущества гостиницы «Владимирская» выраженная величиной итога баланса, незначительно снизилась с 4676 тыс.

руб. до 4107 тыс. руб. (12,17%). в 2015 году и до 2578 тыс. руб. в 2016 году (общее снижение составило 45%).

Уменьшение стоимости имущества гостиницы в анализируемом периоде произошло из-за снижения в большей степени оборотных активов. Так оборотные активы снизились с 3422 тыс. руб. и на конец отчетного периода составили 1572 тыс. руб. Внеоборотные активы снизились на 130 тыс. руб. и в конце отчетного периода их стоимость составила 1006 тыс. руб. Что касается источников формирования имущества, то большая их часть формируется за счет собственных средств. Однако, отмечено снижение суммы собственного капитала на 2797 тыс.руб. в анализируемом периоде. При этом, за весь анализируемый период долгосрочных обязательств ООО «Владимирская» не имело. В свою очередь, кредиторская задолженность, формирующая краткосрочные обязательства увеличилась на 509 тыс. руб. в 2016 году относительно 2014 года и составила 1087 тыс. руб. Единственным источником увеличения собственного капитала предприятия на протяжении анализируемого периода являлась нераспределенная прибыль.

Проведем структурный анализ бухгалтерского баланса (табл. 2.10)

Таблица 2.10

Структурный анализ баланса ООО «Владимирская» за период 2014-2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
Внеоборотные активы	24,29	25,78	39,02	1,49	13,23	14,73	24,29	25,78	39,02
Оборотные активы	73,18	74,21	60,97	1,03	-13,23	-12,20	73,18	74,21	60,97
Собственный капитал	78,61	63,11	34,09	-15,50	-29,01	-44,51	78,61	63,11	34,09
Краткосрочные заемные средства	12,36	21,06	42,16	8,70	21,10	29,80	12,36	21,06	42,16
Кредиторская задолженность	9,02	15,82	23,73	6,80	7,91	14,71	9,02	15,82	23,74
БАЛАНС	100	100	100	-	-	-	-	-	-

Анализируя структуру активов организации, следует отметить преобладание оборотных активов над внеоборотными. Так в 2016 году оборотные активы составили 60,97% от общей суммы активов. Доля внеоборотных активов на конец 2016 года составляет чуть более 39%, при этом отмечается их рост в структуре активов предприятия относительно 2014 года, обусловленное незначительным обновлением основных средств. В структуре источников формирования имущества, как уже отмечалось, значительная доля собственного капитала и краткосрочных обязательств. Долгосрочные обязательства в течении анализируемого периода отсутствуют. Таким образом, следует отметить, что в анализируемом периоде структура активов ООО «Владимирская» представлена преимущественно оборотными средствами. Что касается изучения структуры обязательств организации, то доля собственного капитала достигает 34% в структуре источников формирования имущества, при этом наблюдается увеличение доли заемного капитала, в части привлечения краткосрочных заемных средств и кредиторской задолженности.

Немаловажным этапом в оценке деятельности является проведение вертикального и горизонтального анализа отчета о финансовых результатах. Горизонтальный анализ представлен в табл. 2.11.

Таблица 2.11

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
Выручка, тыс. руб.	8929	7602	10597	-1327	2995	1668	85,14	139,39	118,68
Себестоимость, тыс. руб.	6299	6737	9510	438	2773	3211	106,95	141,16	150,97
Валовая прибыль, тыс. руб.	2630	865	1087	-1765	222	-1543	32,89	125,66	41,33
Прибыль от реализации, тыс. руб.	193	81	127	-112	46	-66	41,97	156,79	65,80
Чистая прибыль, тыс. руб.	83	58	62	-25	4	-21	69,88	106,89	74,69

Как уже отмечалось, в 2015 году произошло снижение выручки относительно 2014 года на 1327 тыс.руб., вызванное общей негативной ситуацией в отрасли и закрытием границы с Украиной. На конец 2016 года выручка от реализации гостиничных услуг несколько стабилизировалась и составила 10597 тыс. руб. В анализируемом периоде руководству гостиницы не удастся найти резервы снижения себестоимости гостиничных услуг и данный показатель составляет 9510 тыс.руб., это выше периода 2014 года когда показатель составлял 6299 тыс.руб. Опережающий рост выручки позволят получить положительную валовую прибыль, однако ее значение не достигает уровня 2014 года. На конец 2016 года валовая прибыль равнялась 1087 тыс.руб., что ниже почти на 60% уровня 2014 года.

Прибыль от продаж в 2016 году составила 127 тыс. руб. За период 2016 года произошло незначительное, на 46 тыс. руб. повышение финансового результата от продаж относительно 2015 года. В 2014 год прибыль от реализации гостиничных услуг составляла 193 тыс. руб. Показатель чистой прибыли повторяет динамику прибыли от продаж, на конец анализируемого периода он составляет 62 тыс. руб., за весь анализируемый период чистая прибыль снизилась более чем на 35%.

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах
ООО «Владимирская»

Показатель	Годы					
	2014		2015		2016	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	8929	100	7602	100	10597	100
Себестоимость	6299	70,55	6737	88,62	9510	89,74
Валовая прибыль	2630	29,45	865	11,37	1087	10,26
Прибыль от продаж	193	2,16	81	1,06	127	1,19
Чистая прибыль	83	0,93	58	0,76	62	0,59

Как показывают данные таблицы 2.12, в структуре выручки наибольший удельный вес занимает себестоимость гостиничных услуг. В течении всего анализируемого периода наблюдается рост доли затрат в выручке от реализации гостиничных услуг и на конец отчетного периода это значение составило 89,74%, соответственно увеличение доли себестоимости в выручке привело к снижению доли валовой прибыли, которая составила на конец 2016 года 10,26 %. Разница между валовой прибылью и прибылью от реализации услуг – это, как правило, часть коммерческих и управленческих расходов гостиницы, которые занимают значительный удельный вес в структуре выручки и снижают доли прибыли от продаж и чистой прибыли в выручке от реализации гостиничных услуг, что является негативным моментом в деятельности гостиницы.

В целом можно отметить, что гостиница «Владимирская», несмотря на негативные изменения на рынке гостиничных услуг, продолжает оставаться эффективно функционирующим предприятием гостиничной индустрии города Белгорода и имеет положительный финансовый результат. Динамика основных экономических показателей имеет тенденцию незначительного роста в 2016 году, при сохранении которой есть реальная возможность удерживать рыночные позиции и сохранять клиентскую базу.

Следующим этапом анализа финансовой деятельности ООО «Владимирская» выступает оценка ликвидности баланса организации. Платежеспособностью или ликвидностью принято называть способность предприятия отвечать по своим краткосрочным финансовым обязательствам. Срок погашения таких обязательств не превышает одного года. Если же речь идет о способности выполнения долгосрочных обязательств, то следует использовать понятие финансовой устойчивости организации.

Рассчитаем относительные показатели платежеспособности ООО «Владимирская» на основании данных представленных в бухгалтерском балансе предприятия. Расчет данных показателей представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Анализ относительных показателей платежеспособности

ООО «Владимирская»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
Коэффициент текущей ликвидности	3,54	2,01	0,93	-1,53	-1,08	-2,61	56,83	45,98	26,14
Коэффициент критической ликвидности	3,07	1,71	0,72	-1,36	-0,98	-2,35	55,64	42,38	23,58
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,13	0,15	0,01	0,02	-0,15	-0,12	117,90	5,72	6,74

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов. Чем выше значение коэффициента, тем лучше платежеспособность компании. Исходя из данных таблицы, можно сделать следующие выводы о платежеспособности ООО «Владимирская». Коэффициент текущей ликвидности в 2014 и 2015 году соответствовал нормативному значению (≥ 2). В 2016 году коэффициент текущей ликвидности снизился до 0,93 за счет роста кредиторской задолженности, которая в 2016 году значительно возросла. Снижение коэффициента говорит о финансовых обязательствах гостиницы и невозможности их погашения в срок.

Коэффициент критической ликвидности является более жестким показателем оценки ликвидности и рассчитывается только с использованием части высоколиквидных текущих активов, которые сопоставляются с текущими обязательствами. Этот коэффициент показывает насколько возможно погасить текущие обязательства, если положение компании перейдет в критическое состояние, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы не имеют ликвидационной стоимости. Нормальное значение коэффициента попадает в диапазон 0,7-1. Коэффициент критиче-

ской ликвидности свидетельствует о платежеспособности гостиницы, однако его значение имеет устойчивую тенденцию снижения, при сохранении которой организация может потерять платежеспособность.

Коэффициент абсолютной ликвидности – финансовый коэффициент, равный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим активам). Оптимальное значение коэффициента ≥ 2 . По данным таблицы можно отметить снижение коэффициента абсолютной ликвидности в 2016 году, обусловленное ростом краткосрочных заемных обязательств и снижение денежных средств. Следует отметить, что в практике гостиничного бизнеса фактические средние значения данного коэффициента, как правило, не достигают нормативного значения.

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Владимирская» также основывается на первичных данных финансовой отчетности предприятия и представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Владимирская»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
Коэффициент финансирования	3,676	1,711	0,517	-1,965	-1,194	-3,159	46,542	30,239	14,074
Коэффициент автономии	0,786	0,631	0,341	-0,155	-0,290	-0,445	80,280	54,025	43,371
Коэффициент финансовой зависимости	0,213	0,369	0,659	0,155	0,290	0,445	172,489	178,658	308,166
Коэффициент финансовой устойчивости	0,786	0,631	0,341	-0,155	-0,290	-0,445	80,280	54,025	43,371
Коэффициент финансового рычага	0,272	0,584	1,933	0,312	1,348	1,661	214,858	330,694	710,526
Коэффициент инвестирования	3,236	2,448	0,874	-0,788	-1,574	-2,3626	75,638	35,698	27,002

Значение коэффициента автономии 0,341 на конец анализируемого периода, а коэффициента финансовой зависимости 0,659 говорит о высокой финансовой зависимости ООО «Владимирская» от внешних кредиторов. Необходимо также отметить снижение коэффициента автономии на 56,6% и снижение коэффициента финансовой зависимости в три раза за период 2014-2016 гг.

Коэффициент финансирования в 2014 и в 2015 году был больше 1, что говорит о том, что большая часть имущества предприятия была сформирована за счет собственных средств. В 2016 году ситуация изменилась и значение коэффициента финансирования говорит о большой доле привлеченных заемных средств.

Коэффициент финансового рычага в 2014-2015 гг. находится в пределах нормы и показывает, сколько единиц привлеченных средств приходится на каждую единицу собственных средств. В 2016 году финансовая активность организации по привлечению заемных средств возросла.

Таким образом, в 2016 году произошли структурные сдвиги в сторону увеличения заемного капитала, удельный вес которого в структуре источников финансирования активов организации составил 70%. Таким образом, можно сделать вывод о снижении финансовой независимости гостиницы, уровня платежеспособности и росте финансовых обязательств ООО «Владимирская».

Далее необходимо провести анализ коэффициентов рентабельности ООО «Владимирская» за период 2014-2016 гг. Рентабельность – это относительный показатель, характеризующий уровень прибыли к авансированному капиталу или его элементам; источникам средств или их элементам; общей величине текущих расходов или их элементам.

Показатель рентабельности отражает, какая сумма прибыли получена предприятием на каждый рубль капитала, активов, доходов, расходов и т.д. Расчет коэффициентов рентабельности представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Анализ коэффициентов рентабельности ООО «Владимирская»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
Коэффициент рентабельности активов	1,78	1,32	1,86	-0,45	0,53	0,08	74,42	140,45	104,52
Коэффициент рентабельности собственного капитала	2,26	1,85	3,57	-0,41	1,72	1,32	81,96	193,09	158,26
Коэффициент рентабельности заемного капитала	19,3	5,35	7,47	-13,95	2,12	-11,83	27,70	139,73	38,71
Коэффициент рентабельности производств	3,06	1,20	1,34	-1,86	0,13	-1,73	39,24	111,07	43,59
Коэффициент рентабельности продаж	2,16	1,07	1,20	-1,09	0,13	-0,96	49,29	112,48	55,45
Коэффициент валовой рентабельности	29,45	11,38	10,26	-18,08	-1,12	-19,19	38,63	90,15	34,83

Коэффициенты рентабельности имеют положительное значение на протяжении всего анализируемого периода, что свидетельствует об эффективности деятельности организации в целом. Однако, как и при анализе отчета о финансовых результатах организации, прослеживается следующая тенденция: увеличение всех показателей рентабельности в 2016 году относительно 2015 года, и их снижение к 2015 году относительно 2014 года.

Данный факт указывает на общее снижение эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов в 2015 году и то, что в 2016 году данные ресурсы использовались более эффективно. Кроме того, на низкие значения показателей оказала влияние общая ситуация в гостиничном сегменте города Белгорода. Несмотря на то, что последние три года отель демонстрировал тенденцию скачкообразных изменений в доходах, финансовая устойчивость гостиничного бизнеса, в целом, удовлетворительная.

2.3. Оценка конкурентоспособности гостиницы

Благоприятное впечатление производит та гостиница, где обслуживание ненавязчиво, персонала не слышно, но при этом все пожелания гостя исполняются. На основании опроса потребителей построена карта потребительской удовлетворенности. Применительно к услуге исследователи Л. Бери, А. Парасураман, и В. Зейтамль [11] составили также перечень показателей качества услуг, обнаружив, что потребители пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг. В качестве компонентов дерева качества гостиничных услуг взяты:

- прием в рецепции;
- благоустройство территории;
- кондиционер в номере;
- доступ в интернет;
- чистота в номере;
- развитие сервисных направлений;
- наличие программ лояльности;
- возможность он-лайн бронирования номеров;
- квалификация персонала.

Карта потребительской удовлетворенности представлена на рис. 2.4.

Большинству потребителей гостиничных услуг не предоставляется важным благоустройство территории. Эта составляющая получила наименьшую оценку важности компонента дерева. Стоит отметить также и тот факт, что квалификация персонала в гостинице находится на очень низком уровне, практически половина опрошенных поставили низкие оценки. Надо заметить, что с каждым годом важность развития сервисных направлений возрастает.

Обратим внимание и на важность наличия программ лояльности для клиентов гостиницы. При проведении опроса абсолютное большинство гостей отметили важность данного компонента дерева. Можно с уверенностью

заявить о том, что чистота номера, развитие дополнительных сервисов, формирование программ лояльности и возможность он-лайн бронирования являются основными локомотивами обеспечения стабильного преимущества предприятий индустрии размещения.

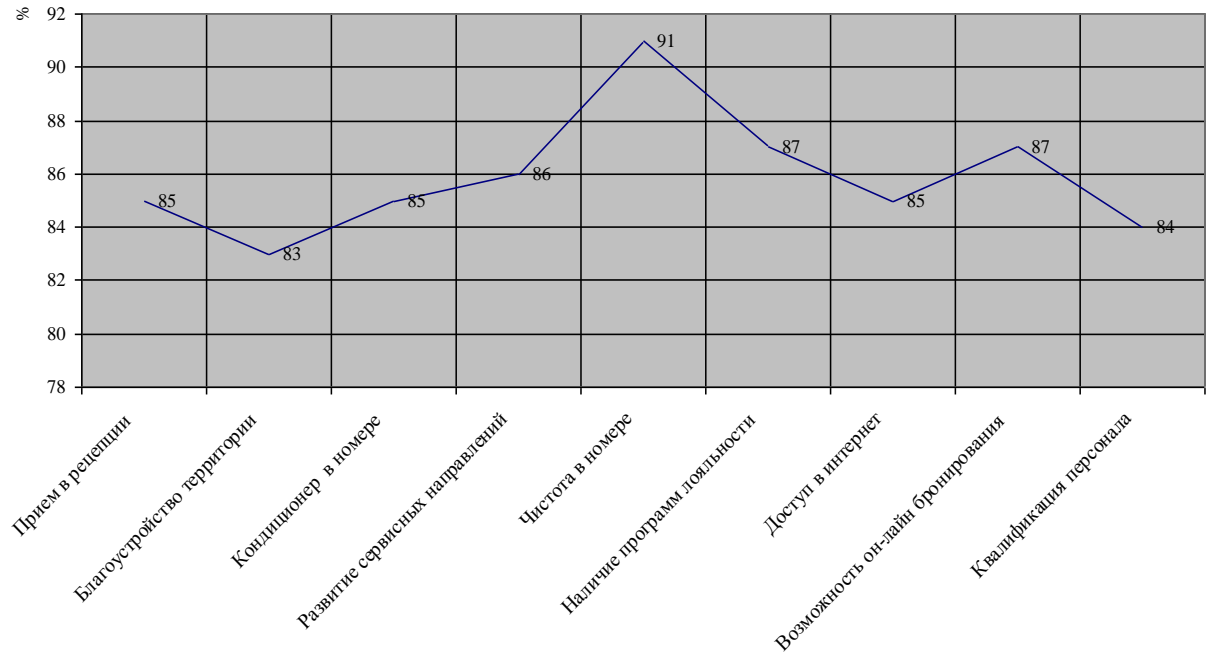


Рис. 2.4. Карта потребительской удовлетворенности

Для анализа отношения потребителей к услугам может быть использована также модель Финшбейна.

$$A^j = \sum_{i=1}^n B_i^j \cdot e_i^j \tag{2.1}$$

где A_j – отношение респондента к тестируемому товару;

B_i^j – сила мнения респондента j , что товар имеет характеристику i .

e_i^j – оценка характеристики i -тым респондентом.

Применение этого метода требует предварительной оценки основных характеристик услуги с помощью семантического дифференциала: респондент заполняет оценочный лист, отмечая оценку по шкале от -3 до 3 баллов. Сила мнения – это модуль положительных или отрицательных оценок. Дан-

ная методика позволяет сравнивать отношение потребителей к услугам, определять какие характеристики наиболее значимы для потребителя.

Оценочный лист, предложенный респондентам представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Отношение потребителей к услугам гостиницы «Владимирская»

Отрицательная характеристика	-3	-2	-1	0	1	2	3	Положительная характеристика
Развитая сеть телекоммуникаций								Неразвитая сеть телекоммуникации
Неуютный интерьер								Уютный интерьер
Отсутствие программ лояльности								Наличие программ лояльности
Быстрая скорость обслуживания								«Медленный» персонал
Компетентный персонал								Некомпетентный персонал

Респондентами в данном исследовании выступили двадцать клиентов гостиницы, целью визита которых был деловой туризм. В качестве основных характеристик услуг предложены: быстрота обслуживания, интерьер, квалификация персонала, планировка в гостинице, наличие программ лояльности.

Оценка отношения потребителей к услугам гостиницы представлена в таблице 2.17.

Т.о., наиболее важными для потребителя являются такие характеристики как наличие программ лояльности, интерьер, компетентный персонал. Сумма оценок клиентами услуг имеет достаточно высокие значения. Учитывая тот факт, что основной удельный вес в структуре клиентов гостиницы приходится на деловых туристов, есть объективная необходимость повышать конкурентные преимущества и разрабатывать различные программы лояльности для данного сегмента гостей.

Запросы клиентов непрерывно растут и всегда превосходят существующий уровень сервиса. Руководство гостиницы «Владимирская» понима-

ет, что будущее есть только у активных предприятий, постоянно стремящихся разными методами заинтересовать клиентов своими услугами, а клиенты довольные обслуживанием являются лучшими распространителями рекламы.

Таблица 2.17

Оценка потребителем услуг гостиницы

Номер респондента	Оценка характеристики i-ми респондентами					Сила мнения респондентов, что услуга имеет характеристику i					Отношение респондентов к услугам
	i=1	i=2	i=3	i=4	i=5	i=1	i=2	i=3	i=4	i=5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	1	0	1	1	2	3	3	1	3	9
2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	15
3	1	2	1	1	2	1	3	1	3	3	17
4	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	18
5	2	1	1	0	2	2	2	3	2	2	13
6	2	1	-1	1	2	1	3	1	1	3	11
7	1	2	0	1	0	2	2	3	2	2	8
8	2	1	-1	1	2	2	2	3	2	2	9
9	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	17
10	2	1	-1	2	2	2	2	3	2	2	11
11	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	15
12	2	1	1	1	2	1	3	2	3	3	16
13	2	2	1	1	1	1	3	2	3	3	16
14	1	1	0	1	1	1	3	2	1	1	6
15	2	2	-1	2	2	3	2	2	2	2	16
16	2	1	1	2	1	1	3	1	3	3	15
17	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	17
18	2	1	-1	2	1	1	3	2	1	3	8
19	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	20
20	2	1	1	2	0	1	3	1	1	1	8

Поскольку конкуренты не бездействуют, коммерческое продвижение гостиницы должно выполняться не эпизодически, а повседневно. Успешные мероприятия не только активизируют бизнес предприятия, но и стимулируют реализацию услуг гостиницы, что, несомненно, повышает прибыль предприятия.

Для общей оценки конкурентоспособности гостиничных услуг и конкурентных преимуществ гостиницы «Владимирская» воспользуемся методом экспертных оценок.

Критерии конкурентоспособности выбраны и оценены экспертами, в роли которых выступили: гости исследуемых предприятий; руководители гостиниц; специалисты отдела продаж. Экспертам было предложено ответить дать оценку по выделенным критериям по 5 балльной шкале («5»– отлично, «1»– неудовлетворительно). Всего было выделено 10 критериев конкурентоспособности гостиниц. Результаты экспертной оценки критериев конкурентоспособности ООО «Владимирская» и основных конкурентов представлены в таблице 2.18.

В качестве основных конкурентов нами выделены гостиницы «Белые росы» (номерной фонд 27 номеров) и «Аустерия» (номерной фонд 27 номер). Данные гостиницы находятся в одном ценовом сегменте с гостиницей «Владимирская» и расположены примерно одинаково от центральной части города Белгорода.

Таблица 2.18

Результаты оценки экспертами показателей конкурентоспособности
гостиницы «Владимирская»

Критерии конкурентоспособности	«Владимирская»	Конкуренты	
		«Белые росы»	«Аустерия»
Качество гостиничных услуг	7	6	7
Доля рынка	3	4	3
Персонал	4	3	5
Наличие дополнительных сервисов	5	4	6
Прибыльность гостиницы	4	5	4
Интерьер	5	6	7
Месторасположение	3	4	5
Веб-сайт	4	3	6
Наличие программ лояльности	2	4	6
Ценовая политика	3	4	5
Доступ в интернет	4	4	5
Всего	44	51	59

Таким образом, из представленной таблицы можно сделать вывод, что гостиница «Владимирская» имеет достаточно слабые конкурентные позиции относительно конкурентов в выбранном сегменте. Тем не менее, следует от-

метить достаточно высокое качество услуг, интерьер, наличие дополнительных сервисов.

Более слабыми позициями, на которые необходимо обратить внимание, являются незначительная доля рынка, негибкая ценовая политика, отсутствие программ лояльности для клиентов. Наиболее сильными позициями обладает гостиница «Аустерия». Таким образом, можно сделать вывод, что существует объективная необходимость усиления конкурентных преимуществ на выбранном рыночном сегменте.

Для наглядности и простоты восприятия полученной информации следует построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.5)

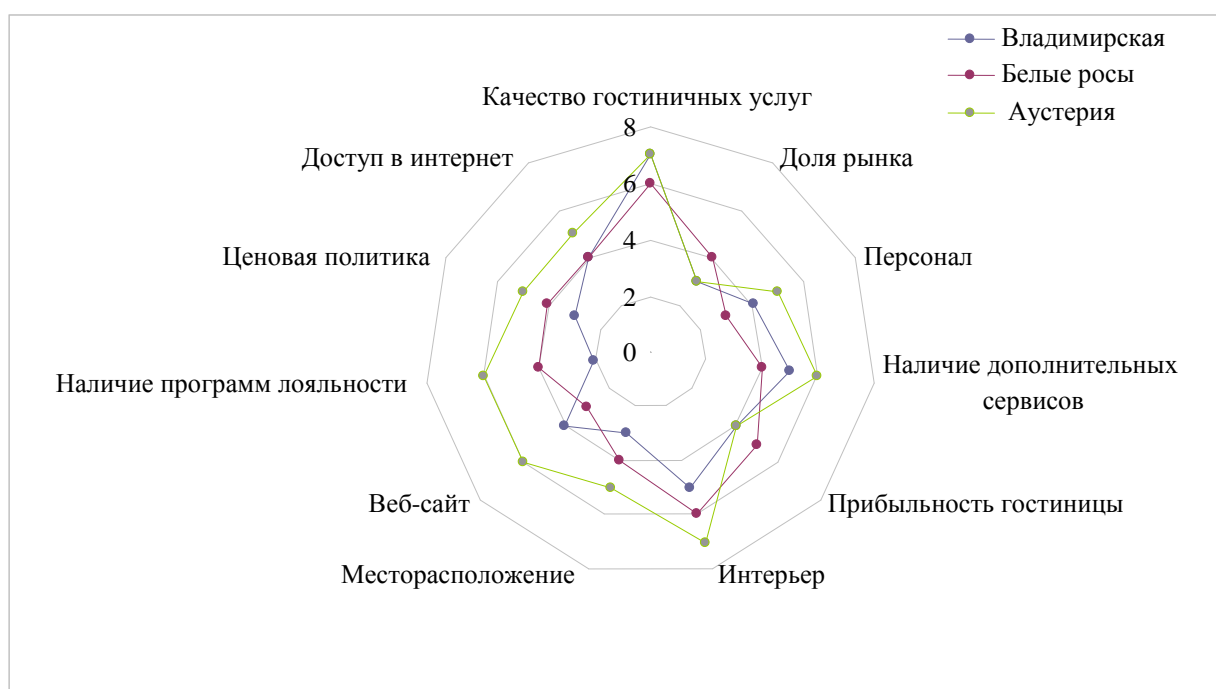


Рис. 2.5. Многоугольник конкурентоспособности гостиницы «Владимирская» и основных конкурентов

Так же конкурентоспособность гостиницы на рынке гостиничных услуг можно определить с помощью показателя, суммирующего основные параметры его деятельности с учетом их значимости. Оценку выраженности этих показателей произведем относительно основного конкурента – «Аустерии»

Оценка производится по следующей формуле:

$$\sum_{i=1}^n O_i * \alpha_i, \quad (2.2)$$

где O_i – оценка i -того показателя работы гостиницы;

α_i – значимость данного показателя, определенная методом экспертных оценок.

Экспертами была произведена оценка параметров финансово-хозяйственной деятельности ООО «Владимирская» и гостиницы «Аустерия», значимость оценки указана по 10–балльной шкале. Результаты оценки приведены в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Оценка уровня конкурентоспособности ООО «Владимирская»

Параметр финансово-хозяйственной деятельности	гостиница «Владимирская»	гостиница «Аустерия»	Значимость показателя, α
Рыночная доля гостиницы, %	3	3	6
Рост объемов реализации услуг, %	5	7	5
Уровень качества услуг, %	90	90	10
Рентабельность, %	1,2	2,8	10

По данным экспертной оценки рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности ООО «Владимирская» и «Аустерия», используя формулу (2.2).

ООО «Владимирская»: $I_1 = 3*6+5*5+90*10+1,2*10 = 955$.

ООО «Аустерия»: $I_2 = 3*6+7*5+90*10+2,8*10 = 981$.

С помощью полученных данных рассчитаем уровень конкурентоспособности ООО «Владимирская» относительно основного конкурента:

$K = 955 / 981 * 100\% = 97 \%$.

Полученное значение данного показателя говорит о значительном уровне конкурентоспособности ООО «Владимирская» относительно основного конкурента, однако, в связи с большим количеством конкурентов в сегменте малых средств размещения города, необходимо не только поддержи-

вать существующий уровень, но и стремиться к его увеличению.

На основании исследования можно сделать вывод, о том, что гостиница «Владимирская» в данный момент времени выдерживает конкуренцию, однако, есть необходимость в формировании конкурентных преимуществ предприятия и повышении степени приверженности клиентов к гостинице. Т.к. при определенной и ограниченной емкости гостиничного рынка перво-степенной задачей гостиничных предприятий становится не поиск и привлечение новых клиентов, а именно удержание уже имеющихся и формирование устойчивой клиентской базы. Поэтому, важным вопросом является формирование лояльной клиентской базы и дальнейшее усиление конкурентных преимуществ гостиницы. Для этого необходимы поэтапные действия, которые позволят более эффективно работать на конкурентном рынке.

3. Разработка предложений по формированию конкурентных преимуществ ООО «Владимирская»

3.1. Формирование лояльной клиентской базы как конкурентное преимущество гостиницы

Для российских предприятий индустрии гостеприимства наличие лояльной клиентской базы является определяющим конкурентным преимуществом, т.к. лояльные клиенты не только сами поддерживают спрос на гостиничные услуги, но и формируют общественное мнение и имидж гостиницы.

Наличие лояльной клиентской базы служит основой для стабильного объема продаж даже в условиях кризиса, а также является важным стратегическим конкурентным преимуществом. По данным ЕНІ (Европейского института торговли), затраты на привлечение новых клиентов в 11 раз превышают расходы на удержание уже имеющихся, а программы лояльности на 30% снижают текучесть клиентов. До 40% выручки обеспечивают именно постоянные клиенты гостиниц, которые участвуют в программах лояльности. Наличие постоянной клиентской базы обеспечивает возможность стабилизации объемов продаж.

Основой формирования лояльности является тот позитивный опыт, который получает гость гостиницы в процессе пребывания в ней, а также совокупность разнообразных стимулирующих мероприятий, которые предлагает гостиничное предприятие постоянным гостям. Кроме того, лояльные потребители в определенной степени становятся распространителями позитивной информации «из уст в уста», что способствует появлению новых клиентов. Лояльные клиенты в меньшей степени подвержены влиянию рекламы конкурентов, они характеризуются приверженностью конкретному гостиничному бренду, при этом лояльность можно определить как степень нечувствительности поведения покупателей к действиям конкурентов.

В настоящее время многие предприятия гостиничной индустрии активно используют программы лояльности в форме накопительных и бонусных программ, дающих право на вознаграждение после покупки, и переориентируют свои рекламные бюджеты не на завоевание клиента, а на его удержа-

ние. Наиболее распространенными технологиями формирования программ лояльности являются:

- дисконтные программы, реализуемые в форме разовых скидок с цены;
- накопительные дисконтные программы, при которых выгода клиента пропорциональна его активности в приобретении гостиничных или иных услуг;
- бонусные программы поощрения, когда гость получает условные баллы, накопив определенное количество которых, может их обменять на какую-либо услугу или продукт.

Огромные усилия гостиничных предприятий направлены также на увеличение перекрестных продаж, т.е. продаж дополнительных продуктов и услуг, что также является в определенной степени результатом лояльности клиентов. Программы лояльности, используемые в индустрии гостеприимства, позволяют удержать постоянного гостя и сохранить или даже увеличить уровень продаж гостиничных услуг, установить размер материального поощрения гостя в зависимости от его активности, а также широко использовать опыт психологического поощрения гостя. Традиционно в системах лояльности используется схема, при которой чем больше гость тратит, тем большего внимания к себе и поощрения он заслуживает.

Отельер должен вести гостя по цепочке. Первый шаг, собственно, получить гостя. Второй шаг – сделать его лояльным и постоянным, третий – привести его к тому, чтобы он бронировал по наиболее удобным и дешевым для отеля каналам продаж. Соответственно, для этого применяются различные программы лояльности, скидочные системы, начисление баллов и т.п.

Программы лояльности – очень актуальная тема для гостиницы «Владимирская», так как на сегодняшний день в гостинице отсутствуют совсем программы лояльности клиентов. В ходе изучения мнения потребителей и их удовлетворенности отмечено, что этот инструмент является одним из наиболее значимых для гостей средств размещения. Учитывая, что лояльность

один из самых эффективных способов стимулирования продаж в сфере услуг, ООО «Владимирская» предлагается воспользоваться именно данным инструментом.

Так как программы лояльности, как правило, дифференцируются по типу клиентов, предлагается разработать программу лояльности для сегмента «Командировочные (деловые туристы)». Предположим, клиент приехал в гостиницу по этой системе, заселился-выехал, и ему на карту возвращается какой-то процент от тех денег, которые он потратил. Скорее всего, в следующую свою командировку деловой турист выберет гостиницу из этой программы лояльности. Предлагается подключить гостиницу к системе «Гостинец» – гостиничной программе лояльности (<http://gostinets.com>).

В России проект «Гостинец» стартовал в мае 2011 года и уже объединяет 152 отеля в 68 городах. Эта система позволяет после пребывания клиента в гостиницах, получить 10% от заплаченной за проживание суммы на свой личный счет. Выгодно это, в первую очередь, командировочным. Они имеют возможность заселиться самостоятельно, без агентов, и на этом зарабатывать. Система поощрений построена на популярном во всем мире принципе кэшбэк (от англ. *cashback* – «возврат наличных денег»). Другие сферы бизнеса давно и успешно используют похожий принцип, например авиакомпании, начисляют полетные мили, магазины возвращают проценты при покупке по карте банка-партнера и т.д. Проект «Гостинец» распространил эту тенденцию и на сферу гостеприимства. Из региональных представителей в системе «Гостинец» зарегистрированы такие гостиницы Белгорода как «Амакс», «Арт-Отель», бизнес-отель «Милан».

Использование системы «Гостинец» позволяет отелю экономить на услугах посредников, что дает возможность вернуть некоторую сумму непосредственно клиенту, тем самым формируя его лояльность. Для этого необходимо зарегистрироваться в программе лояльности либо самостоятельно на главной странице (ссылка на главную), либо обратиться за помощью к ресепшенисту в гостинице. Для получения кэшбэка выбирается банковская

карта, интернет-кошелек или телефон. Регистрация бесплатная. Запросить кэшбэк можно в течение 30 дней после выезда из отеля. Запрос проходит проверку в отеле. Если отель подтвердит, что вы жили в отеле, и условия программы лояльности выполнены, клиенту перечисляется 10% от счета за проживание.

Основными условиями для получения кэшбэка являются:

- заселение в отель напрямую, то есть забронировать номер можно по телефону отеля, электронной почте отеля или непосредственно на ресепшн; если в бронировании участвует любой посредник (например, система бронирования или турагентство), кэшбэк не выплачивается;
- оплатить проживание по полной стоимости, без акций, вознаграждений в рамках любых других программ лояльности и прочих вариантов поощрения со стороны отеля.
- прожить в отеле под своим именем, в противном случае, отель не сможет найти вас в своей базе, и подтвердить ваш запрос.

В некоторых отелях действуют индивидуальные условия, например кэшбэк не выплачивается при бронировании с сайта отеля или за проживания в номерах стоимостью до 2000 рублей. Информация о таких условиях всегда размещена на странице отеля в каталоге.

Условиями отклонения запроса являются:

- клиент заехал через посредника (службу онлайн-бронирования, турагентство и т.п.);
- клиент получили в отеле другое поощрение (бесплатные завтраки, трансфер, специальную цену на номер, скидку при оплате картой банка и т.п.);
- кэшбэк не выплачивается, если у вашей компании есть прямой договор с отелем, как правило, отель даёт скидку по таким договорам, и не имеет возможности дополнительно делиться доходом с гостями;
- проживание оформлено на имя другого человека.

Таким образом, гостиница платит гостям вместо посредников. Клиент может поручить поиск и резервирование номера сервису онлайн-бронирования или турагентству, а может сделать это своими силами. Кэшбэк выплачивается только в случае самостоятельного бронирования номера, когда отель экономит на выплате вознаграждения посредникам, и может поделиться деньгами.

Кэшбэк заменяет традиционное поощрение вроде бонусных баллов, завтраков или трансферов. Когда клиент выбирает кэшбэк, отель экономит на предоставлении бесплатных услуг.

Публичная оферта о вступлении в бонусную систему представлена в приложении 5.

Участниками программы лояльности в данном случае являются организатор, гостиница и клиенты. В соответствии с офертой стороны устанавливают порядок вступления в программу лояльности, принципы и условия получения клиентами бонусов в рамках программы лояльности.

Клиент обязуется самостоятельно принимать все необходимые меры по сохранению конфиденциальности информации, полученной в рамках программы лояльности и защите идентификационных данных для доступа к бонусному счету от несанкционированного доступа со стороны третьих лиц.

Если клиент зарегистрировался на сайте, значит, он соглашается с условиями оферты. Бонус – это 10% от счета за проживание. Обычно бонус появляется на сайте в течение одной-двух недель после отправки запроса, в крайних случаях это занимает до 45 дней.

Бонусы могут быть начислены только по тем запросам, на которые гостиница предоставила ответ организатору. Для получения ответа из гостиницы организатор использует ФИО клиента, указанные им при регистрации, а также дополнительно, при ее наличии, информацию о гостиничном счете (номер, сумма, даты, сканированное изображение или фотография), которую клиент может отдельно предоставить организатору. Организатор не взимает комиссии за перечисление бонусов.

Для того, чтобы клиент самостоятельно бронировал гостиницу менеджменту гостиницы «Владимирская» следует обратить внимание на инструменты интернет-маркетинга, в частности официальный веб-сайт, который должен быть максимально адаптирован под требования клиента. Немаловажную роль в этом играет структура сайта, которая должна позволять быстро получить информацию. Необходимо постоянно следить за актуальностью информации, размещенной на сайте (акциях, текущих мероприятиях и ценах), а также за удобством пользования им. Основными свойствами веб-сайта являются: простота, понятность, релевантное содержание, тщательная продуманность, полезность. Гостинице «Владимирская» рекомендуется использовать элементы сайта «легкого» формата. Сайт должен быть совместим со всеми браузерами: Microsoft IE, NetscapeNavigator, Opera, MozillaFireFox, Mosaic, Safari. При чем, чем «тяжелее» страница, тем дольше пользователям придется ждать, пока загрузится страница сайта.

Также необходимо отслеживать информацию, которую о нем размещают, и при необходимости вносить свои корректировки, а также самому выкладывать «привлекательные» новостные релизы и фотографии. Непрерывно улучшая возможности самостоятельной работы клиента с контентом сайта, возможно увеличить процент клиентов, которые получают ту или иную информацию и делают запрос через систему онлайн-бронирования.

Поэтому становится необходимым отслеживать информацию об отелях в социальных сетях (Facebook), блогах журналов, в Twitter, проводить аналитику, в каких сетях группируются потенциальные клиенты.

Формирование программ лояльности, прежде всего, базируется на анализе информации о реальных и потенциальных потребителях, изучении их мотивации при совершении покупки. Для этого надо постоянно проводить маркетинговые исследования потенциальных потребителей, знать их и оценивать, как изменяются их потребности и пожелания. Используемые в гостиничной индустрии программы управления гостиничными предприятиями позволяют формировать базу данных клиентов (профайлы), в которых хра-

нится вся необходимая информация о госте и которые можно использовать для выявления предпочтений и потребностей гостей. Существуют возможности применения таких систем для формирования программ лояльности для постоянных гостей. Существуют и специализированные модули, которые направлены именно на программы лояльности. Например, в 2009 г. компания LibraHospitality, ведущий поставщик информационных технологий для отелей, разработала специальную систему управления взаимоотношениями с клиентами LibraOnDemand CRM, которая автоматизирует бизнес-процессы отдела продаж и маркетинга, бронирования и банкетной службы в гостинице, в которых непосредственно и реализуются технологические цепочки программ лояльности для клиентов [28, с. 35].

LibraOnDemand CRM – первое CRM-решение для гостиничной индустрии, построенное на платформе Force.com. LibraOnDemand CRM работает по модели SaaS (Software as a Service) или Программное обеспечение как услуга. Оно полностью меняет представление о том, как построить, сделать эффективным и в значительной степени улучшить взаимодействие с гостем. LibraOnDemand поможет вашему предприятию выйти на новый уровень обслуживания, эффективности и прибыльности.

Функциональность LibraOnDemand включает: управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), аналитику, электронный маркетинг, управление групповыми продажами и мероприятиями программы лояльности, клиентский портал.

Уникальность клиентского портала заключается в том, что он дает возможность участникам программ лояльности самостоятельно взаимодействовать с отелем через его интернет-сайт, при этом вся информация о госте и его потребностях и пожеланиях автоматически заносится в профиль гостя.

LibraOnDemand работает с любым Web-браузером и не требует никаких капиталовложений. Нет необходимости приобретать, устанавливать

или обслуживать программные компоненты и аппаратные средства. Благодаря Salesforce.com LibraOnDemand обеспечивает безопасность корпоративного уровня, используя самые современные средства защиты. Каждый модуль и экран системы может быть настроен с учетом требований и предпочтений гостиницы. Внедрение системы не занимает много времени, существует возможность интеграции с другими гостиничными приложениями.

С низкой стоимостью ежемесячной подписки, определяемой количеством пользователей, LibraOnDemand минимизирует финансовые расходы и значительно ускорит возврат инвестиций.

3.2. Оценка эффективности программы лояльности

Лояльность потребителей в гостиничном бизнесе можно оценить рядом показателей:

- количество повторных заселений;
- процент постоянных гостей;
- число поселений новых гостей по рекомендациям постоянных клиентов, пользовавшихся услугами гостиницы ранее;
- количественные и стоимостные показатели гостиничных услуг, приобретенных постоянными гостями.

Количественные оценки чистого коэффициента лояльности (показателя чистых рекомендаций или индекса NPS –NetPromoterScore) могут быть получены с помощью известной методики Ф. Райхельда [38]. Методика Ф. Райхельда имеет также название «Индекс лояльности NPS». Индекс лояльности NPS – индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки готовности к повторным покупкам.

Согласно этой концепции часть наиболее лояльных к компании клиентов готова принять на себя личные репутационные риски и позитивно рекомендовать данную компанию на рынке (клиенты – промоутеры). Вторая

часть клиентов, как правило, удовлетворена тем, как работает компания, но не готова принимать на себя репутационные риски и рекомендовать ее (пассивные клиенты). И, наконец, третья часть клиентов – это клиенты, получившие негативный опыт общения с компанией и дающие ей «контр-рекомендации» на рынке (клиенты – детракторы).

Математически, концепция NPS выглядит так. При ответе на вопрос о вероятности рекомендации клиенты оценивают эту вероятность по шкале от 0 до 10. Ноль баллов выставляют те, кто абсолютно не готов рекомендовать компанию. Десять баллов – те, кто, несомненно, готов это сделать. Промоутерами считаются те, кто оценивает вероятность рекомендации на 9 и 10 баллов, пассивными – те, кто выбирают 7 и 8 баллов, а детракторами – клиенты, оценившие вероятность своего позитивного отзыва о компании на баллы от 6 до 0 включительно.

Для измерения индекса лояльности NPS в гостинице «Владимирская» осуществлялся опрос гостей. Им предлагалось ответить на один единственный вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете нашу гостиницу своим друзьям/знакомым/коллегам?» по 10-бальной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 – «Обязательно порекомендую».

На основе полученных оценок все гости разделены на 3 группы: 9-10 баллов – сторонники (promoters) услуг гостиницы, 7-8 баллов – нейтральные клиенты, 0-6 баллов – критики (detractors). Чистый индекс поддержки рассчитывается по формуле: $NPS = \text{Доля промоутеров} - \text{Доля детракторов}$.

Таблица 3.1

Оценка чистого коэффициента лояльности

Показатель	1 квартал 2017 г.	апрель	май
Количество опрошенных клиентов	200	70	70
Доля промоутеров	38	37	40
Нейтральные клиенты	45	47	43
Доля детракторов	17	16	17
NPS	21	21	23

Исследование проводилось с начала текущего года. Проведенный анализ показал, что большая часть гостей являются нейтральными клиентами и выбрали 7-8 баллов в вариантах ответа, это пассивная часть клиентов, которые не берутся на себя брать репутационные риски и рекомендовать отель кому-либо. Чистый индекс поддержки практически не изменяется в анализируемом периоде.

Формирование конкурентных преимуществ напрямую будет зависеть от роста индекса поддержки, чем выше доля промоутеров, тем выше NPS гостиницы «Владимирская», тем больше позитивной информации о ней получает рынок и тем больше потенциальных клиентов выберут данную гостиницу.

Как показывает статистика, для принятия решения о выборе компании потенциальному клиенту нужно получить 5–6 позитивных рекомендаций.

Каждый промоутер, в среднем, дает от 3 до 4 таких рекомендаций. В то же время каждый детрактор, в среднем, может дать 4–6 негативных отзывов о компании. При этом одна негативная рекомендация по силе воздействия «перебивает» пять позитивных рекомендаций.

Таким образом, 6 позитивных рекомендаций = + 1 новый клиент

1 негативная рекомендация = – 5 позитивных рекомендаций

1 негативная рекомендация = – 0,83 нового клиента

1 детрактор = 4–6 негативных рекомендаций

1 детрактор = – 4,15 новых клиентов

Иными словами, для того, чтобы привлечь одного нового клиента, компании необходимы «создать» как минимум двух промоутеров. А всего один детрактор лишает компанию 4–5 новых клиентов.

Понятно, что чем больше у гостиницы «Владимирская» будет промоутеров, тем выше будет вероятность привлечения новых клиентов и, следовательно, тем больше потенциал роста прибыли. И наоборот.

Однако «полезность» промоутеров для компании не исчерпывается только их готовностью рекомендовать ее потенциальным клиентам. С точки

зрения экономического поведения, промоутеры являются самой прибыльной частью клиентской базы гостиницы.

Рассмотрим затраты на внедрение программы лояльности в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Расчет издержек на внедрение программы

Статья расхода	Итого, руб.
Единовременная плата за присоединение к программе «Гостинец»	25000
Скидки держателям карт за год	154 267
Рекламная рассылка и выпуск карт	18 733
Приобретение программного обеспечения	36 000
Сервисное сопровождение программного обеспечения и поддержка сайта	16 000
ИТОГО бюджет программы лояльности	250 000

Таким образом, для осуществления первоначальных затрат необходимо 250 000 рублей. По коммерческому предложению стоимость подключения к системе составит:

25 000 рублей – единовременная плата за присоединение к программе

3% от стоимости заказа – оплата услуг «Гостинец»;

10% – возврат клиенту от стоимости оплаченного заказа.

Скидка держателям карт, при прогнозном увеличении количества повторных заселений на 380 клиентов в год, при условии, что каждый третий клиент воспользуется программой лояльности, с учетом средней стоимости номера (2600 руб.) составит 154 267 руб.

Результативность по количественным параметрам оценим исходя из:

- количества постоянных клиентов до и после внедрения программы лояльности;
- количества повторных заселений постоянными гостями;
- объема продаж услуг на каждого клиента;
- количества гостей, заселившихся в гостиницу по рекомендациям постоянных клиентов, зарегистрированных в программе лояльности «Гостинец», и объем продаж услуг этим клиентам.

Прогноз результативности программы представлен в таблице 3.3

Таблица 3.3

Прогноз результативности внедрения программы лояльности

	До внедрения программы	После внедрения программы	Абсолютное отклонение, +/-	Относительное отклонение, %
Общее количество гостей	3600	3720	+120	103,3
Количество постоянных клиентов	360	470	+110	130,6
Количество повторных заселений	1400	1780	+380	127,1
Объем продаж услуг на каждого клиента	2600	2600	-	100
Количество гостей, заселившихся в гостиницу по рекомендациям постоянных клиентов, зарегистрированных в программе лояльности «Гостинец»	-	336	+336	-
Доля промоутеров, %	45	65	+20%	144,4
Доля детракторов, %	17	20	+3%	117,6
Чистый коэффициент лояльности, %	29	45	+16	155

При прогнозном значении роста повторных заселений на 380 клиентов и средней стоимости проживания 2600 руб. дополнительный доход составит 988 тыс. руб. прирост прибыли с учетом затрат на мероприятия составит 76 тыс.руб. Дополнительная чистая прибыль составит 64,6 тыс.руб. (табл. 3.4)

Таблица 3.4

Прогноз дополнительной прибыли по итогам реализации программы лояльности

Показатель	сумма, руб.
Дополнительный доход, руб.	988 000
Прирост прибыли от мероприятия, руб.	326 000
Затраты на мероприятие, руб.	250 000
Прибыль до налогообложения, руб.	76 000
Чистая прибыль, руб.	64 600

Таким образом, дополнительная прибыль от реализации мероприятия составит 76 000 руб., чистая прибыль 64 600 руб. Сравним результаты до и после внедрения программы лояльности.

Таблица 3.5

Экономическая эффективность внедрения программы лояльности

	До внедрения программы	После внедрения программы	Абсолютное отклонение, +/-	Относительное отклонение, %
Общее количество гостей	3600	3720	+120	103,3
Количество постоянных клиентов	360	470	+110	130,6
Чистый индекс лояльности	29	45	+16	155,0
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	10 597	11 585	+988	109,3
Себестоимость, тыс. руб.	9 510	10 461	+951	110,1
Дополнительный прирост издержек, тыс. руб.	-	250	+250	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	62	126, 6	64,6	204,1
Рентабельность продаж, %	1,2	1,8	+0,6	150,0
Рентабельность услуг, %	0,65	1,20	+0,64	184,6

Значительный прирост чистой прибыли обусловлен снижением комиссионных выплат и экономии части коммерческих расходов на продвижение гостиничных услуг ООО «Владимирская».

Таким образом, предложения по формированию клиентской базы за счет внедрения программы лояльности, позволят увеличить индекс лояльности гостиницы, повысить рентабельность ее деятельности. Однако для полной картины необходимо сравнивать аналогичные показатели за равные промежутки времени, чтобы понять, насколько улучшается или ухудшается лояльность клиентов и, при необходимости, корректировать программу лояльности, проводить изменения в ответ на изменения ситуации.

Использование программ лояльности в гостиничном бизнесе становится идеологией ведения бизнеса гостеприимства, направленной на повышение эффективности взаимодействия с гостями с целью предложения каждому гостю уникального продукта или услуги, которая выражается в материальной, эмоциональной, психологической выгоде. Важность этой выгоды для различных гостей может существенно отличаться, поэтому при формировании программ лояльности гостиничные предприятия должны учитывать индивидуальные ценности и потребности каждого гостя.

Заключение

Конкурентные преимущества являются характеристиками субъекта хозяйствования. Сегодня в условиях жесткой конкуренции любому отелю приходится постоянно разрабатывать новые неординарные способы формирования конкурентных преимуществ.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является гостиница «Владимирская» – предприятие, относящееся к категории малых средств размещения. Клиентами отеля в настоящее время являются три сегмента: группы туристов (спортсмены), индивидуальные туристы, деловые туристы (командировочные). Наибольшее количество посетителей гостиницы составляют клиенты, посещающие город с деловыми целями – 56%.

Номерной фонд гостиницы включает 39 номеров различного уровня комфортности. Гостиница имеет ярко выраженные сезонные изменения загрузки. Следует отметить, снижение загрузки в летний период характерное для всех отелей, ориентированных на клиентов, посещающих г. Белгород с деловыми целями.

Согласно поставленным задачам в выпускной квалификационной работе были изучены основные экономические показатели деятельности гостиницы «Владимирская» и сделаны следующие выводы.

В последний год отчетного периода выручка от реализации услуг гостиницы увеличилась на 39% по сравнению с 2015 годом. Такой рост обусловлен тем, что гостиница «Владимирская» адаптировалась под текущие изменения рынка, нашла свою нишу и продолжает функционировать в непростых рыночных условиях. На конец отчетного периода чистая прибыль гостиницы составила 62 тыс.руб., что выше показателя 2015 года на 6,89%.

Анализ ликвидности и платежеспособности показал, что в 2016 году коэффициент текущей ликвидности снизился до 0,93 за счет роста кредиторской задолженности, которая в 2016 году значительно возросла. Также можно отметить снижение коэффициента абсолютной ликвидности в 2016 году,

обусловленное ростом краткосрочных заемных обязательств и снижением денежных средств.

Таким образом, в 2016 году произошли структурные сдвиги в сторону увеличения заемного капитала, удельный вес которого в структуре источников финансирования активов организации составил 70%. Можно сделать вывод о снижении финансовой независимости гостиницы, уровня платежеспособности и росте финансовых обязательств ООО «Владимирская».

Коэффициенты рентабельности ООО «Владимирская» имеют положительное значение на протяжении всего анализируемого периода, что свидетельствует об эффективности деятельности организации в целом. При анализе отчета о финансовых результатах организации, прослеживается тенденция роста всех показателей рентабельности в 2016 году относительно 2015 года, и их снижение к 2015 году относительно 2014 года. Данный факт указывает на общее снижение эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов в 2015 году и их более эффективное использование в 2016 году. Кроме того, на низкие значения показателей оказала влияние общая ситуация в гостиничном сегменте города Белгорода. В структуре себестоимости наибольший удельный вес составляют постоянные издержки, при этом их доля существенно не меняется в течении всего анализируемого периода.

Выручка номерного фонда на один номер RevPAR составила 271,72 тыс.руб., ее значение полностью зависело от показателя выручки от номерного фонда, которая также незначительно увеличилась относительно предыдущего периода 2015 года. Реализованная доходность составила 95%, это чуть выше предыдущего периода.

В целом можно отметить, что гостиница «Владимирская», несмотря на негативные изменения на рынке гостиничных услуг, продолжает оставаться эффективно функционирующим предприятием гостиничной индустрии города Белгорода и имеет положительный финансовый результат. Динамика основных экономических показателей имеет тенденцию незначительного роста

в 2016 году, при сохранении которой есть реальная возможность удерживать рыночные позиции и сохранять клиентскую базу.

На основании проведенной оценки можно сделать вывод, о том, что гостиница «Владимирская» в данный момент времени выдерживает конкуренцию, однако, есть необходимость в формировании конкурентных преимуществ предприятия и повышении степени приверженности клиентов к гостинице. Т.к. при определенной и ограниченной емкости гостиничного рынка первостепенной задачей гостиничных предприятий становится не поиск и привлечение новых клиентов, а именно удержание уже имеющихся и формирование устойчивой клиентской базы.

Для российских предприятий индустрии гостеприимства наличие лояльной клиентской базы является определяющим конкурентным преимуществом, т.к. лояльные клиенты не только сами поддерживают спрос на гостиничные услуги, но и формируют общественное мнение и имидж гостиницы. Лояльность гостей по отношению к гостиничному предприятию означает их желание совершить повторную покупку и остановиться именно в этой гостинице.

Программы лояльности – очень актуальная тема для гостиницы «Владимирская», так как на сегодняшний день в гостинице отсутствуют совсем программы лояльности клиентов. В ходе изучения мнения потребителей и их удовлетворенности отмечено, что этот инструмент является одним из наиболее значимых для гостей средств размещения. Учитывая, что лояльность один из самых эффективных способов стимулирования продаж в сфере услуг, ООО «Владимирская» предлагается воспользоваться именно данным инструментом. Предлагается подключить гостиницу к системе «Гостинец» – гостиничной программе лояльности. В России проект «Гостинец» объединяет 152 отеля в 68 городах. Эта система позволяет после пребывания клиента в гостиницах, получить 10% от заплаченной за проживание суммы на свой личный счет. Выгодно это, в первую очередь, командировочным. Они имеют возможность заселиться самостоятельно, без агентов, и на этом заработать.

Система поощрений построена на популярном во всем мире принципе кэш-бэк (от англ. cashback – «возврат наличных денег»). Использование системы «Гостинец» позволяет отелю экономить на услугах посредников, что дает возможность вернуть некоторую сумму непосредственно клиенту, тем самым формируя его лояльность.

Для того, чтобы клиент самостоятельно бронировал гостиницу менеджменту гостиницы «Владимирская» следует обратить внимание на инструменты интернет-маркетинга, в частности официальный веб-сайт, который должен быть максимально адаптирован под требования клиента. Кроме того, необходимо закупить и установить программу управления гостиничным предприятием (LibraOnDemand), которая включает: управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), аналитику, электронный маркетинг, управление групповыми продажами и мероприятиями программы лояльности, клиентский портал. Уникальность клиентского портала заключается в том, что он дает возможность участникам программ лояльности самостоятельно взаимодействовать с отелем через его интернет-сайт, при этом вся информация о госте и его потребностях и пожеланиях автоматически заносится в профиль гостя.

Формирование конкурентных преимуществ напрямую будет зависеть от роста индекса поддержки. Проведенный анализ показал, что большая часть гостей являются нейтральными клиентами, которые не берутся на себя брать репутационные риски и рекомендовать отель кому-либо. Чистый индекс поддержки практически не изменяется в анализируемом периоде. Как показывает статистика, для принятия решения о выборе компании потенциальному клиенту нужно получить 5–6 позитивных рекомендаций. Поэтому основные усилия должны быть направлены на увеличение индекса поддержки.

Для осуществления первоначальных затрат на реализацию программы лояльности и приобретение программного продукта потребуется 250 000 рублей. При прогнозном значении роста повторных заселений на 380 клиен-

тов и средней стоимости проживания 2600 руб. дополнительный доход составит 988 тыс. руб. прирост прибыли с учетом затрат на мероприятия составит 76 тыс.руб. Дополнительная чистая прибыль составит 64,6 тыс.руб. Чистый индекс лояльности увеличится на 50%, рентабельность услуг составит 1,2. Значительный прирост чистой прибыли будет обусловлен снижением комиссионных выплат и экономии части коммерческих расходов на продвижение гостиничных услуг ООО «Владимирская».

Таким образом, предложения по формированию клиентской базы за счет внедрения программы лояльности, позволят увеличить индекс лояльности гостиницы, повысить рентабельность ее деятельности. Однако для полной картины необходимо сравнивать аналогичные показатели за равные промежутки времени, чтобы понять, насколько улучшается или ухудшается лояльность клиентов и, при необходимости, корректировать программу лояльности, тем самым повышая конкурентные преимущества гостиницы.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : офиц. текст. – М. : Юристъ, 2012. – 63 с.
2. Архипова, Л. А. Организационное управление [Текст] : руководство для экономистов / Л. А. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко. – 2-е изд., стер. – М. : ЭКОНОМпресс, 2013. – 733 с.
3. Белоусов, В. Л. Оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] : учебное пособие / В. Л. Белоусов. – М. : ЛФЭИ, 2008. – 122 с.
4. Бариновский, В. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / В. А. Бариновский. – М. : ИНФА-М, 2013. – 185 с.
5. Бусаркина, В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки [Текст] / В.В. Бусаркина // // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 4. – С. 179-182.
6. Блинов, А. О. Планирование на предприятии [Текст] / А. О. Блинов // Менеджер. – 2013. – № 1. – С. 88-101.
7. Бурнс, Т. Ф. Культура менеджмента [Текст] / Т. Ф. Бурнс // Основы менеджмента. – 2014. – №5. – С. 99-102.
8. Бухалкова, М. И. Планирование и контроллинг в организации [Текст] : учебное пособие / М. И. Бухалкова. – М. : ЛТД, 2012. - 384 с.
9. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Триада-ЛТД, 2012. – 85 с.
10. Винокуров, В. А. Конкурентоспособность. Конкуренция [Текст] : учебное пособие / В. А. Винокуров, А. И. Наумов ; под общ. ред. В. А. Винокурова. – М. : МГУ, 2011. – 180 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для эконом. спец. вузов / О. С. Виханский. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 23 с.
12. Волкова, К. А. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах [Текст] : учеб. пособие / К. А. Волкова. – М. : НОРМА, 2013. – 12 с.

13. Голубков, Е. П. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] : учебное пособие / Е. П. Голубков, М. М. Максимцев, Н. И. Малышев. – М. : Вузовский учебник, 2012. – 212 с.
14. Гордейко, С.Г. Банковская лояльность. Основные подходы и перспективы развития программ лояльности для частных лиц [Текст] / С.Г. Гордейко // Retail&Loyalty. – 2013. – №3. – С. 20–23.
15. Герасимов, Б.Н., Павлович В.Е. Методология организации клиентоориентированного бизнес-процесса [Текст] / Б.Н. Герасимов, В.Е. Павлович // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. –2013. – № 3. –С. 225–230.
16. Грушенко, В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации [Текст] : учебное пособие / В. И. Грушенко. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 42 с.
17. Гуськов, Ю. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / Ю. А. Гуськов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 192 с.
18. Жемчугов, А. М. Сбалансированная система показателей. Недостатки или неправильное использование [Текст] / А. М. Жемчугов // Проблемы экономиста. – 2013. - №12. – С. 12-14.
19. Зайцева, Н. А. Менеджмент [Текст] : учное пособие / Н. А. Зайцева. - М. : Академия, 2016. – 240 с.
20. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений [Текст] / А. Т. Зуб // Помощь управленцу. – 2011. – №9. – С. 3-4.
21. Исмаев, Д.К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг: учеб. пособие для вузов и колледжей [Текст] / Д.К. Исмаев. – М., 2017. – 196 с.
22. Каранович, М. К. Основные индикаторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг [Текст] / М. К. Каранович // Известия Сочинского государственного университета. – 2012. № 4 –с. 54-58.
23. Козловский, А. В. Менеджмент предприятия [Текст] : учебное пособие / А. В. Козловский. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 32 с.

24. Коган, М.В. Клиентоориентированность коммерческого банка [Текст] / М. В. Коган, Н.Г. Уразалиева// Известия Сочинского государственного университета. – 2016. – №2 (40). – С. 95-101.
25. Каранович, М. К. Основные индикаторы конкурентоспособности сферы услуг [Текст] / М. К. Каранович // Известия Сочинского государственного университета. – 2012. – №4 (22). – С. 54-59.
26. Ламбен, Ж. Ж. Оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] : учебное пособие / Ж. Ж. Ламбен. – М. :Юрайт, 2012. – 480 с.
27. Максимов, И. А. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] / И. А. Максимов // Экономический журнал. – 2013. – № 3. – С. 23-25.
28. Морозова, Н.С. Формирование лояльности как инструмент повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия [Текст] / Н.С. Морозова // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2010. – №2. – С.31-36.
29. Мишин, В.М. Менеджмент качества и конкурентоспособности продукции [Текст] : учеб. пособие / В.М. Мишин. – М. : ГАУ, 2016. – 278 с.
30. Моисеева, Н. К. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве [Текст] / Н. К. Моисеева // Практикум по управлению. – 2013. – № 5. – С. 31.
31. Мочалов, М. Е. Менеджмент в сервисе [Текст] : учебное пособие / М. Е. Мочалов. – М. : Дело, 2016. – 208 с.
32. Новиков, А. Р. Основы предпринимательства [Текст] / А. Р. Новиков // Финансы. – 2012. – №3. – С. 23.
33. Официальный сайт программы лояльности «Гостинец» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://gostinets.com>.
34. Плясунков, А. В. Конкурентоспособность предприятий в современных условиях [Текст] / А. В. Плясунков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 11. – С. 40.
35. Потапенко, Л. Г. Основы планирования в организации [Текст] : методическое пособие / Л. Г. Потапенко. – М. : Речь, 2012. – 298 с.

36. Платонов, К. К. Стратегическое планирование [Текст] : учебное пособие / К. К. Платонов. – М. : Наука, 2011. – 250 с.
37. Портер, М. Конкурентоспособность. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – М. : Дело, 2012. – 320 с.
38. Райхельд Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. [Текст] / Ф. Райхелд. – М., Диалектика, 2007. – 246 с.
39. Скобкин, С. С. Место и роль экономической стратегии в управлении предприятием индустрии гостеприимства и туризма [Текст] / С. С. Скобкин // Парад отелей. – 2011. – № 6 (33). – С. 32-35
40. Савельева, Н. А. Конкурентоспособность предприятий [Текст] : монография / Н. А. Савельева, Е. В. Терехова. – Ростов н/Д. : Институт архитектуры и искусств ЮФУ, 2010. – 184 с.
41. Селезнев, А. З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России [Текст] / А. З. Селезнев. – М. : Юрист, 2014. – 384 с.
42. Толмачова, Е. К. Основы управленческого консультирования [Текст] / Е. К. Толмачова // Финансы и статистика. – 2013. – № 5. – С. 421.
43. Томпсон, А. Конкуренция в современном мире [Текст] : учебно-практическое пособие / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. :Вентана-Граф, 2011. – 272 с.
44. Трубилин, А. И. Оценка конкурентоспособности предприятий [Текст] / А. И. Трубилин // Экономический анализ. – 2014. – №7. – С. 56.
45. Файоль, А. Научная организация труда [Текст] / А. Файоль // Социально-политический журнал. – 2012. – № 4. – С. 55.
46. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Наука, 2013. – 242 с.
47. Фомин, В. Н. Экономика предприятия сервиса [Текст] / В. Н. Фомин // Экономический журнал. – 2014. – № 2. – С. 32.

48. Шевчук, Д. А. Управление качеством [Текст] : учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – М. : ГроссМедиа; РОСБУХ, 2015. – 342 с.
49. Щиборщ, К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России [Текст] / К.В. Щиборщ. – М. : Дело и Сервис, 2016. – 320 с.
50. Ялунина, Е. Н. Повышение эффективности развития с помощью инструментов стратегического управления [Текст] / Е. Н. Ялунина // Российское предпринимательство. – 2014. – № 5. – С. 41.
51. Яшева, Г. А. Экономический анализ организации [Текст] : учебное пособие / Г. А. Яшева. – М. : Альфа, 2012. – 314 с.

Приложения